

Dr. Nagy Sándor Gyula

**A TÁMOP 4.1. prioritás
hatékonyságának vizsgálata**

A TÁMOP 4.1. prioritás hatékonyságának vizsgálata

Budapesti Corvinus Egyetem



Budapest, 2021.

© Dr. Nagy Sándor Gyula 2021

Kiadó: Budapesti Corvinus Egyetem
Cím: 1093 Budapest, Közraktár utca 4-6.
Postacím: 1828 Budapest, 5. Pf.:489.

Copyright © 2021

© Budapesti Corvinus Egyetem

Budapest, 2021

ISBN 978-963-503-860-2

A TÁMOP 4.1. prioritás hatékonyságának vizsgálata

Dr. Nagy Sándor Gyula¹

Kézirat zárása: 2014. július 31.

Digitális tananyag az „EU támogatások és pályázatírás” választható tárgyhoz, mely a szerző habilitációs disszertációja.

¹ A szerző a Budapesti Corvinus Egyetem Világgazdasági Tanszékének habilitált egyetemi docense.
E-mail cím: sandorgyula.nagy@uni-corvinus.hu

TARTALOM

Tartalom	1
Ábra- és táblázatjegyzék	2
1. A Szakirodalom elemzése	6
1.1 Szakpolitikai stratégiák.....	6
1.2 Tervezési dokumentumok.....	10
1.3 Az európai uniós értékelési módszertan	20
2 A kutatás módszertana	26
2.1 A kutatás célja és célcsoportja.....	26
2.2 Hipotézisek	27
2.3 Szakirodalmi kutatás és adatgyűjtés	27
3. A TÁMOP 4.1 értékelése	39
3.1 A TÁMOP 4.1 adatbázis kvalitatív elemzése és értékelése	39
3.2 A TÁMOP 4.1.1-08 Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban című konstrukció értékelése	80
3.3 A TÁMOP 4.1.2-08 Pedagógusképzést segítő szolgáltató és kutatóhálózatok kialakítása című konstrukció értékelése	104
3.4 A TÁMOP 4.1.3-08 A felsőoktatási szolgáltatások rendszer szintű fejlesztése című konstrukció értékelése	127
4. Konklúzió.....	157
4.1 Hipotézis vizsgálat.....	158
4.2 Kulcsmegállapítások.....	163
4.3 Javaslatok.....	165
Felhasznált irodalom	168
EU-s és hazai jogszabályok, irányelvek, állásfoglalások	168
Tudományos, szakmai könyvek, folyóiratok, elemzések	171
Interjúk.....	173
Mellékletek.....	175
1. Melléklet: TÁMOP 4.1. pályázati konstrukciók és specifikus céljaik	175
2. Melléklet: A TÁMOP-4.1.2-08/B elemzés online kérdőíve.....	183
3. Melléklet: Adatelemzés melléklete	186

ÁBRA- ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK

ÁBRÁK

1. ábra. TÁMOP 4.1-es pályázatok egymásra épülése	17
2. ábra. A kontextus- és a programmutatók rendszere	22
3. ábra. A program beavatkozási logikája	23
4. ábra. A program és környezete	24
5. ábra. TÁMOP 4.1 beavatkozási logikája	31
6. ábra: Egy hallgatóra jutó szerződött támogatási összegek ábrázolása (minimum, maximum, átlag)	40
7. ábra: Egy képzésre jutó szerződött támogatási összegek ábrázolása (minimum, maximum, átlag)	41
8. ábra. Egy tananyagra jutó szerződött támogatási összegek ábrázolása (minimum, maximum, átlag)	43
9. ábra. Egy százalékra jutó szerződött támogatási összeg (minimum, maximum, átlag) I.	44
10. ábra. Egy százalékra jutó szerződött támogatási összeg (minimum, maximum, átlag) II.	45
11. ábra. Hatékonyság alakulásának ábrázolása a felsőoktatás és a közoktatás egyes projektjeinél és indikátorainál (minimum, átlag, maximum)	48
12. ábra. A legtöbb sikeres projektben részt vett intézmények (projektek darabszáma)	50
13. ábra. Az együttműködések számának megoszlása az egyes intézmények között	51
14. ábra. Konzorciális együttműködések kedvezményezett intézményeinek és kapcsolódásaik területi allokációja a vizsgált TÁMOP konstrukciók esetén	52
15. ábra. Konzorciális együttműködések és egyéni projektek kedvezményezett intézményeinek területi allokációja a vizsgált TÁMOP konstrukciók esetén	53
16. ábra. Konzorciális együttműködések ábrázolása az egyes intézmények régiók szerinti besorolását figyelembe véve a vizsgált TÁMOP konstrukciók esetén	54
17. ábra. A törzsháló tagjai és további intézmények a hálózatban	57
18. ábra. Közösségek feltárása az együttműködések alapján a TÁMOP vizsgált konstrukcióinál	60
19. ábra. Együttműködési hálózat (földrajzi elhelyezkedés vizsgálata)	62
20. ábra. Együttműködési hálózat (intézmény típusának vizsgálata)	63

21. ábra. Arányt kifejező (2009-es konstrukciókhoz tartozó) indikátoroknál megmutatkozó hatásosság ábrázolása	68
22. ábra. Felhasználókra vonatkozó (2008-as és 2009-es konstrukciókhoz tartozó) indikátoroknál megmutatkozó hatásosság ábrázolása	69
23. ábra. Hallgatókra vonatkozó (2009-es konstrukciókhoz tartozó) indikátoroknál megmutatkozó hatásosság ábrázolása	70
24. ábra. Az intézmények számára vonatkozó (2008-as és 2009-es konstrukciókhoz tartozó) indikátoroknál megmutatkozó hatásosság ábrázolása	71
25. ábra. A kreditekre vonatkozó (2009-es konstrukcióhoz tartozó) indikátoroknál megmutatkozó hatásosság ábrázolása	72
26. ábra. Az oktatókra vonatkozó (2008-as és 2009-es konstrukciókhoz tartozó) indikátoroknál megmutatkozó hatásosság ábrázolása	73
27. ábra. A tananyagokra vonatkozó (2009-es konstrukciókhoz tartozó) indikátoroknál megmutatkozó hatásosság ábrázolása	74
28. ábra. Támogatások területi allokációja megyei szinten (százezer főre jutó projektek száma)	75
29. ábra. Támogatások területi allokációja megyei szinten (százezer főre jutó támogatás – millió Ft-ban)	76
30. ábra. Megítélt és igényelt támogatás aránya és a bírálat során kapott pontszámok	84
31. ábra. Nyertes és beadott pályázatok száma valamint a régióként elnyert tám	86
32. ábra. Az online kérdőívet kitöltők megoszlása a pedagógusközpontok szerint (%)	113
33. ábra. A pedagógusképzésben részt vett hallgatók szervezéssel kapcsolatos elégedettsége	114
34. ábra. A pedagógusképzésben részt vett hallgatók lebonyolítással való elég	115
35. ábra. A pedagógusképzésben részt vett hallgatók véleménye a képzés szakmai hasznosságáról	115
36. ábra. A pedagógusképzés során szerzett tapasztalatok hasznosítása a mindennapokban	116
37. ábra. A hallgatók véleménye arról, hogy részt vettek volna-e hasonló képzésen, ha az önffinanszírozó lett volna	117
38. ábra. A munkaadó finanszírozási hajlandóságára adott válaszok	117
39. ábra. A végzett hallgatók hajlandósága egy újabb képzésen való részvételre	118

40. ábra. A megkérdezettek pedagógusképzéssel kapcsolatos összbemutatója, elégedettsége	118
41. ábra. A kiemelt projekt illeszkedése az ágazati és intézményi szintekhez	124
42. ábra. A kiemelt projekt illeszkedése a hosszú távú gazdaságpolitikai és ágazati stratégiához	126

TÁBLÁZATOK

1. táblázat. Pályázati indikátorok	32
2. táblázat. Jelentős hatékonyságbeli eltérések – érintett konstrukciók és indikátorok	38
3. táblázat. Egy hallgatóra jutó szerződött támogatási összeg I.	39
4. táblázat. Egy hallgatóra jutó szerződött támogatási összeg II.	40
5. táblázat. Egy képzésre jutó szerződött támogatási összeg	41
6. táblázat. Egy tananyagra jutó szerződött támogatási összeg I.	42
7. táblázat. Egy tananyagra jutó szerződött támogatási összeg II.	43
8. táblázat. Egy százalékra jutó szerződött támogatási összeg	44
9. táblázat. A közoktatásra vonatkozó indikátorok	46
10. táblázat. Hatékonyság összehasonlítása a felsőoktatás és a közoktatás egyes projektjeinél és indikátorainál	47
11. táblázat: Hatékonyság összehasonlítása a felsőoktatás és a közoktatás egyes projektjeinél különböző vizsgált sokaságok esetében	48
12. táblázat. Az elemzett hálózat jellemzői	56
13. táblázat. A legnagyobb közöttség centralitás értékkel rendelkező intézmények a vizsgált hálózatban (a törzshálózatban)	58
14. táblázat. Arányt kifejező indikátoroknál megmutató hatásosság	68
15. táblázat. Felhasználókra vonatkozó indikátoroknál megmutató hatásosság	69
16. táblázat. Hallgatókra vonatkozó indikátoroknál megmutató hatásosság	70
17. táblázat. Az intézmények számára vonatkozó indikátoroknál megmutató hatásosság	71
18. táblázat. A képzésekre vonatkozó indikátoroknál megmutató hatásosság	72
19. táblázat. A kreditekre vonatkozó indikátoroknál megmutató hatásosság	72
20. táblázat. Az oktatókra vonatkozó indikátoroknál megmutató hatásosság	73
21. táblázat. A tananyagokra vonatkozó indikátoroknál megmutató hatásosság	74
22. táblázat. TÁMOP-4.1.1-08 indikátorok	81

23. táblázat. Kedvezményezettek igényelt és megítélt támogatása	83
24. táblázat. Nyertes projektek száma és elnyert támogatás	85
25. táblázat. Indikátor terv és tényértékek	87
26. táblázat. TÁMOP-4.1.1-08/1 konvergencia régiók projektjeinek indikátorai	89
27. táblázat. TÁMOP-4.1.1-08/2/KMR Közép-magyarországi régió projektjeinek indikátorai	89
28. táblázat. Mélyinterjúk résztvevői a TÁMOP-4.1.1-08 konstrukció vizsgálatánál	91
29. táblázat. Fókuszcsoporthoz interjúk résztvevői	91
30. táblázat. A projekt keretében vállalt és teljesített indikátorok	103
31. táblázat. A projekt keretében vállalt és teljesített indikátorok	105
32. táblázat. A projekt keretében vállalt és teljesített indikátorok	106
33. táblázat. A projekt célcsoportjai	127
34. táblázat. A pályázati anyagban definiált időközi- és végindikátorok	135
35. táblázat. Végindikátorok terv- és tényértéke	136
36. táblázat. táblázat. Hipotézisvizsgálat összefoglalva	154
37. Intézmények által megvalósított projektek darabszáma	176

1. A SZAKIRODALOM ELEMZÉSE

1.1 Szakpolitikai stratégiák

1.1.1 A Lisszaboni Stratégia

Az Európai Unió Lisszaboni Stratégiájának európai (felső)oktatási rendszerrel kapcsolatban megfogalmazott elvárása, hogy adaptálja a tudás alapú társadalom követelményeit, javítsa a munkaerő képzettségének minőségét. Ennek kapcsán az EU három célcsoportot különböztet meg, melyeknek megfelelő oktatási és képzési lehetőségeket kell nyújtani. A három csoport: fiatalok, munkanélküliek, illetve azon személyek csoportja, akiket tudásuk elévülésének veszélye fenyeget.

A megfogalmazott elvárások elérésének három fő eszköze: a helyi oktatási központok fejlesztése, új alapismeretek ösztönzése (elsősorban az IT területén), valamint a képesítések jobb átláthatóságának megteremtése (az uniós szintű összehasonlíthatóság érdekében). Az Európai Tanács emellett a következő felsőoktatást érintő célok teljesítését tűzte ki célul, melyek megvalósításában a tagállamok, a Tanács és az Európai Bizottság segítségére is szükség van:

- 2010-re felére kell csökkenteni azoknak a 18 és 24 év közötti fiataloknak a számát, akik középfokú tanulmányaik után nem tanulnak tovább;
- az iskolák és képzési központok fejlesztése és mindenki számára elérhetővé tétele, megfelelő oktatási-, képzési módszerek alkalmazása, iskolák, oktatási központok, vállalatok és kutatási központok közötti partnerségi kapcsolatok kiépítése;
- az élethosszig tartó tanulás feltételeinek megteremtése, kiváltképpen az IT képességek és nyelvtanulás tekintetében;
- a hallgatói mobilitás növelése, az ezzel kapcsolatos közösségi programok jobb kihasználása, a tanulmányi idők és képzés területén nagyobb átláthatóság.²

2005-ben az Európai Tanács értékelte a stratégia első öt évét. Az értékelés rámutatott, hogy a kitűzött célokból időarányosan csak kevés valósult meg. A jelentés alapján az Európai

² Európai Parlament (2000), 24–27. pont – lásd az 1. számú mellékletet!

Parlament megfogalmazott egy állásfoglalást, melyben többek közt kiemelte, hogy „a mindenki számára hozzáférhető, magas szintű oktatás alapvetően fontos az erős gazdaság és az igazságos társadalom megvalósításához”, valamint az oktatást, a képzést, az emberi tőke fejlesztését és az élethosszig tartó tanulást tenné a Lisszaboni Stratégia központi témájává.³ A stratégia implementálása 2005-től ennek szellemében folytatódott, ami többek között a célrendszer leegyszerűsítését eredményezte. A két legfontosabb terület a növekedés és a foglalkoztatás lett, valamint nemzeti akciótervek révén erősítették a tagállamok elkötelezettségét a reformok végrehajtása iránt.⁴ Ennek ellenére 2010-ig a legfontosabb célkitűzéseket nem sikerült elérni: a fiatalok képzése területén csupán nagyon lassú előrehaladás volt megfigyelhető, az élethosszig való tanulást tekintve pedig visszalépés történt.⁵

1.1.2 Európa 2020

A következő évtizedre szóló európai növekedési stratégiát az Európai Bizottság 2010-ben fogadta el. Három fő prioritása⁶ közül az intelligens növekedés, azaz tudáson és innováción alapuló gazdaság létrehozása jelentős a kutatás szempontjából. A Bizottság által e prioritáson belül a felsőoktatással kapcsolatban kitűzött cél, hogy *2020-ra az ifjabb generáció legalább 40 százaléka rendelkezzen felsőoktatási oklevéllel.*⁷ A Bizottság javaslata, hogy a tagállamok az uniós célkitűzéseket nemzeti célkitűzésekre és kezdeményezésekre bontsák le annak érdekében, hogy saját helyzetükhöz igazíthassák az Európa 2020 stratégiát. Az intelligens növekedés magában foglalja az oktatást, a képzést és az élethosszig tartó tanulást. Komoly kihívást jelent, hogy a 25–34 évesek közül háromból kevesebb, mint egynek van felsőoktatási végzettsége; ez az arány az Egyesült Államokban 40 százalék, Japánban pedig meghaladja az 50 százalékot. Az európai felsőoktatás átfogó fejlesztésének szükségességét alátámasztó adat, hogy a Sanghaj-index alapján a világ húsz legjobb egyeteme között csak két európai van (Oxford és Cambridge)⁸.

A haladás ösztönzésére a prioritásokhoz kapcsolódóan hét kezdeményezést nevezett meg a Bizottság, amelyek közül a felsőoktatást a „Mozgásban az ifjúság” érinti a leginkább. Az

³ Európai Parlament (2005); 23–24. cikkely.

⁴ Európai Bizottság (2007).

⁵ Európai Bizottság (2010a).

⁶ A három fő prioritás: intelligens, inkluzív és fenntartható növekedésen alapuló gazdaság megteremtése.

⁷ Európai Bizottság (2010b).

⁸ Részleteket lásd <http://www.shanghairanking.com/> (letöltés időpontja: 2013. 10. 18.)

említett kezdeményezés az oktatási rendszerek teljesítményének növelését és a fiatalok munkaerőpiacra történő belépésének megkönnyítését szolgálja. A kezdeményezés keretében az európai uniós mobilitási és egyetemi programok integrálását és javítását, valamint a felsőoktatás (tantervek, irányítás és finanszírozás) modernizációjának felgyorsítását, illetve a felsőoktatási intézmények teljesítményének és az oktatási eredmények nemzetközi összehasonlítását tűzték ki célul. A tagállamoknak pedig nemzeti szinten gondoskodniuk kell a felsőoktatási eredmények javításáról, a felsőoktatás szintjére fordított hatékony beruházásokról, a képzések munkaerő-piaci igényekhez való közelítéséről, nemzeti képesítési keretrendszerek kialakításáról, valamint a fiatalok munkaerőpiacra való belépésének segítéséről.⁹

1.1.3 Az uniós felsőoktatási célkitűzések hazai implementálása

A Lisszaboni Stratégiához kapcsolódó célok elérése érdekében 2002-ben az Európai Tanács elfogadott egy munkaprogramot „Az európai oktatási és képzési rendszerek célkitűzései” címmel. Ehhez kapcsolódik az EU Oktatási Miniszteri Tanácsának és a Bizottságnak az időközi jelentése „Oktatás és Képzés 2010” címmel, amelyben a célkitűzések megvalósításához részletes munkaprogramot rendeltek. A megvalósítás követése érdekében pedig az EU időközi jelentéseket közöl, amelyekhez a tagállamoknak két évente nemzeti szintű beszámolót kell készíteniük és továbbítaniuk az EU felé.¹⁰ Magyarország első jelentését 2005-ben készítette el.¹¹ A jelentés megállapítja, hogy nehéz elkülöníteni az egyébként is átalakuló oktatási rendszerben azokat a folyamatokat, amelyek kifejezetten az EU hatására jöttek létre, mivel az uniós tematika közel áll a magyarországi célokhoz. Így az EU hatását kétféleképpen lehet leírni. Egyrészt a már alakuló hazai folyamatok uniós támogatást kapnak, másrészt az uniós javaslatok egy stratégiai-tervezési keretet biztosítanak az átszervezésekhez. Szintén a 2005-ös jelentés alapján *Magyarországon három területen kell jelentős javulást elérni: a korai iskolaelhagyók arányának csökkentése, a gyenge olvasási és írási kompetenciával rendelkezők arányának csökkentése és az egész életen át tartó tanulásban résztvevők aránya növelésének területén.*

⁹ Európai Bizottság (2010b).

¹⁰ Nemzeti Erőforrás Minisztérium honlapja – Oktatás és Képzés 2010 – EU oktatási munkaprogram (2007).

¹¹ Azonban már a 2004–2006 közötti időszakra szóló Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Programok kidolgozása is a lisszaboni célkitűzések által közvetített célrendszernek megfelelően készült el.

2006-ra az EU Oktatási Minisztereinek Tanácsa és a Bizottság újabb időközi jelentést készített „Az oktatás és képzés korszerűsítése: kulcs Európa jövőjéhez és társadalmi kohéziójához” címmel, amelyben megerősítették az eddigi célokat, azonban a megvalósítási ütem felgyorsításának szükségességét állapították meg. Továbbá felhívták a tagállamok figyelmét arra, hogy a Strukturális Alapok felhasználására létrehozott nemzeti stratégiai referenciakeretekben fontos szerepet kell kapnia az oktatási és képzési szektornak.¹²

2007-re a tagállamoknak, így Magyarországnak is el kellett készítenie az újabb tagállami jelentést, amely többek között tartalmazza az egész életen át tartó tanulás hazai stratégiájának bemutatását, a főbb prioritásokat és a kulcsterületeket.¹³ Emellett a jelentés tartalmazza, hogy a magyar képesítési- és keretrendszereket hogyan hozza összhangba az Európai Képesítési Keretrendszerrel (EKKR).¹⁴ Ezen a területen problémák merültek fel, mivel a hazai rendszer különbözött az európaiktól, így az Országos Képesítési Keretrendszer¹⁵ kialakításának stratégiájában számolni kellett azzal, hogy a magyar rendszer összehangolása az európai normákkal több-, akár 7–8 éves fejlesztési programot igényel. A bolognai folyamatnak megfelelő átalakításoknál a magyar felsőoktatásban ugyanakkor már figyelembe vették az Európai Felsőoktatási Térség számára kidolgozott képesítési keretrendszer kimeneti mutatóit.¹⁶

Érészlehető volt tehát, hogy az átalakítások viszonylag több időt igényelnek majd, így az eredmények is hosszabb távon lesznek vizsgálhatóak, túlmutatva a Lisszaboni Stratégia tervezési időkeretén. Ezt az Európai Unió is felismerte és a Lisszaboni Stratégia lejárta után is folytatni kívánta az elindított folyamatokat, így a már korábban említett Európa 2020 dokumentum lett az alapja a további stratégiai tervezésnek. Természetesen a dokumentum fő célkitűzéseinek elérése érdekében Magyarország is tett vállalásokat.

Az oktatáshoz kapcsolódóan az Európa 2020 stratégia két fontos célkitűzést tartalmaz. Az egyik, hogy *„a kutatás-fejlesztési ráfordítások szintje a bruttó hazai termék 1,8 százalékára nő”*. Ennek a célnak az elérése érdekében Magyarországon a már meglévő kutatás-fejlesztési és innovációs szakpolitikát és a támogatási programokat felülvizsgálják és további új programokat indítanak. Ezen felül a jogszabályi környezet javítását és az intézményrendszer átalakítását irányoztuk elő a célkitűzés megvalósítása érdekében. A másik, oktatáshoz

¹² Nemzeti Erőforrás Minisztérium honlapja – Oktatás és Képzés 2010 – EU oktatási munkaprogram (2007).

¹³ A stratégia prioritásai és kulcsterületei a mellékletben megtalálhatók.

¹⁴ Az EKKR legfontosabb céljai és elemei a mellékletben találhatók.

¹⁵ Az OKKR legfontosabb céljai és eredményei a mellékletben találhatók.

¹⁶ A Az alap- és mesterképzési szakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 15/2006. (IV. 3.) OM rendelet 1. sz. melléklete határozza meg az ismeretek, ismeret-alkalmazási képességek és egyéb készségek generikus deskriptorait, melyekkel egy magyar alapfokozatot (bachelor), illetve mester fokozatot szerző egyén rendelkezik.

kapcsolódó cél az Európa 2020 dokumentumban az, mely szerint *”a felsőfokú vagy annak megfelelő végzettséggel rendelkezők aránya a 30–34 éves népességen belül 30,3 százalékra nő, az oktatásban, képzésben nem részesülő, legfeljebb alsó középfokú végzettséggel rendelkezők aránya a 1824 éves népességen belül 10 százalékra csökken”*. Ezt a cél Magyarország úgy kívánja elérni, hogy a felsőoktatásban a lemorzsolódás mértékét, továbbá a képzési időn túli oklevélszerzést csökkentené a kormány. Ezen felül bevezetne egy intézményellenőrzési modellt a közoktatás hatékonyságának a növelésére, és segítené a hátrányos helyzetű gyermekeket.

1.2 Tervezési dokumentumok

1.2.1 Új Magyarország Fejlesztési Terv

A következőkben azt vizsgáljuk, hogy a TÁMOP 4.1 program mely pontokon kapcsolódott Magyarország 2007–2013-as tervezési időszakra vonatkozó nemzeti stratégiai referenciakeretéhez, azaz a foglalkoztatás és növekedésorientált Új Magyarország Fejlesztési Tervhez (ÚMFT), illetve a 2011. január 1-jétől hatályos Új Széchenyi Tervhez (ÚSZT).

Az ÚMFT¹⁷ átfogó célja a 1. *foglalkoztatás bővítése* és a 2. *tartós növekedés* ösztönzése, összhangban a lisszaboni célokkal.

1.A *foglalkoztatás bővítését* célzó stratégia megköveteli a munkaerő-piacon mind a keresleti, mind a kínálati oldali beavatkozásokat. Három specifikus célja van:

1. foglalkoztathatóság javítása (kínálati oldal),
2. munkaerő-kereslet bővítése (keresleti oldal),
3. a munkaerő-piaci környezet fejlesztése a keresleti és kínálati oldal összehangolása érdekében.

A kínálati oldal javítása érdekében az ÚMFT előíranyozza a munkaerő minőségének javítását, azaz a foglalkoztathatóság növelését. A cél az, hogy a gazdaság, illetve a munkaerő-piac igényeinek kiszolgálása rugalmas módon történhessen, vagyis a munkaképes korúak képesek legyenek alkalmazkodni a mindenkori gazdasági-társadalmi kontextus megváltozásához, követve mindeközben az egész életen át tartó tanulás elvét. A tudás alapú társadalom megteremtéséhez továbbá szükség van arra, hogy az embereknek ténylegesen

¹⁷ Új Magyarország Fejlesztési Terv http://www.nfu.hu/download/479/UMFT_HU_NSRK-hun_Accepted.pdf (letöltés dátuma: 2013. 10. 17.)

módjukban álljon hozzáférni a tudás- és kompetenciabővítéshez szükséges infrastruktúrákhoz. Másrészt a foglalkoztatás bővítés egyik kulcsfontosságú beavatkozási pontja a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalának összehangolása.

Az oktatási és képzési rendszerek szerkezeti és tartalmi alkalmazkodása kiemelkedő szerepet tölt be a gazdasági szereplőknek a munkaerő-piaci keresletre való reagálásában. Ehhez szükség van olyan közvetítő rendszerek kiépítésére, amelyek a keresleti-kínálati oldalt összekötik. Ehhez a TÁMOP 4.1-es¹⁸ konstrukciója egyetemi szolgáltatásfejlesztéssel (minőségirányítási központok, validációs rendszerek, pályakövetés) és tartalomfejlesztéssel, illetve szervezeti és képzési kapacitások fejlesztésével járul hozzá (tananyag és képzők fejlesztése, matematikai és természettudományos végzettséggel rendelkezők számának növeléséhez szükséges kapacitások kiépítése).

2. A *tartós növekedés* egyrészt Magyarországnak az Unió gazdasági fejlettségéhez való közelítését célozza, másrészt az országon belüli regionális különbségek csökkentését. A tartós növekedésen belüli specifikus célok (versenyképesség növelése, gazdasági bázis kiszélesítése, üzleti környezet fejlesztése) közül a TÁMOP 4.1 a tudásgazdaság létrehozásához való hozzájáruláson keresztül növelheti a versenyképességet, továbbá a technológiák fejlesztéséhez/adaptálásához történő készségek biztosítása során segíthet a gazdasági bázis kiszélesítésében.

A horizontális politikák közül a TÁMOP 4.1 mind a társadalmi-gazdasági fenntarthatósághoz képes hozzájárulni olyan felsőoktatási szolgáltatásbővítésen keresztül, amelyek segítik a munkaerő-piaci igények megismerését, ezáltal a változásokhoz történő rugalmas alkalmazkodást, mind pedig a kohézió társadalmi dimenziójának erősítéséhez azáltal, hogy a szakkollégiumok támogatását tűzte ki egyik céljaként a hátrányos helyzetű hallgatók felsőoktatásbeli sikerességének javítása érdekében.

Az *ÚMFT harmadik prioritásának (Társadalmi megújulás)* beavatkozási pontjai a foglalkoztatás javítása, az alkalmazkodóképesség növelése, a minőségi oktatás és hozzáférés biztosítása mindenkinek, a K+F-hez és az innovációhoz szükséges humán erőforrás fejlesztése, az egészségmegőrzés és társadalmi befogadás biztosítása és a humán infrastruktúra fejlesztése. A TÁMOP 4.1 a gazdasági-társadalmi alkalmazkodóképességet növeli a felsőoktatásbeli szolgáltatások fejlesztésén keresztül (minőségbiztosítási rendszerek, validációs központok, pályakövetés), míg a tartalomfejlesztésen, a képzők képzésén, a pedagógusképző hálózatok létrehozásán keresztül a minőségi oktatás kialakításához járul

¹⁸ A TÁMOP 4.1-es konstrukciója letölthető: <http://www.nfu.hu/doc/357> (A letöltés utolsó időpontja: 2013. 10. 17.)

hozzá. A társadalmi befogadást segíti a szakkollégiumok fejlesztése, amennyiben azok hozzájárulnak a hátrányos helyzetű tanulók teljesítménynöveléséhez. A matematikai és természettudományi végzettséggel rendelkezők számának növelése, illetve az ehhez kapcsolódó képzési kapacitások bővítése a munkaerő-piaci kereslethez való alkalmazkodást biztosítják. Továbbá a humán infrastruktúra fejlesztése elengedhetetlen része az intelligens tanulási környezet megteremtésének. A modern informatikai eszközökkel és hálózatokkal való ellátottság, a hatékony felsőoktatási ügyintézését segítő menedzsment szolgáltatások alkalmazása pedig kulcsfontosságú területe a humán infrastruktúra fejlesztésének.

Mivel a harmadik prioritás megvalósítására a TÁMOP (ESZA) és a TIOP (ERFA) keretei között kerül sor, fontos a két program összehangolt kezelése, mindezekon túl a regionális operatív programok is hozzájárulnak az eredmények eléréséhez.

Az ÚMFT hat prioritása¹⁹ közül a harmadik prioritáshoz (Társadalmi megújulás) kapcsolódó TÁMOP szervesen hozzájárul még az első (gazdaságfejlesztés) és az ötödik (területfejlesztés) prioritás céljainak megvalósításához. A *gazdaságfejlesztésben* megvalósuló stratégia a tartós növekedés mindhárom, fentebb említett specifikus célját (versenyképesség, gazdaság bázisának szélesítése, üzleti környezet fejlesztése) magába foglalja. A gazdaságfejlesztés beavatkozási csoportjai közül²⁰ az innovatív, tudás alapú gazdaság megteremtéséhez járul hozzá a TÁMOP 4. prioritás a K+F kapacitások növelésén keresztül, illetve a vállalkozói szektorok és a felsőoktatási intézmények együttműködésén keresztül. A TÁMOP 4.1 ezen belül hozzájárul a tartalom- és képzési kapacitások fejlesztésén keresztül a megfelelően képzett humán erőforrás megteremtéséhez, az egyetemi szervezeti kapacitások növelésén keresztül új lehetőségeket teremthet a külső partnerekkel való hatékonyabb együttműködésre. A képzés minőségének javítása, magasan kvalifikált hallgatók képzése, illetve a munkaerőpiac keresleti igényeinek megfelelő tudásanyag átadása pedig kulcsfontosságú lehet az új technológiák adaptálásának és alkalmazásának a területén.

Az ÚMFT ötödik prioritásának, a *területfejlesztésnek* egyik alapvető célja, hogy az ország versenyképességét növelje a területi gazdasági-társadalmi struktúrák kiegyenlítésén keresztül. Ennek egyik kulcsfontosságú területe a foglalkoztatottság növelése, melyben azonban elengedhetetlen szerepe van az emberi erőforrás fejlesztésének. Noha az ÚMFT alapján az oktatás fejlesztése a rendszer országos szintű reformját érinti, ugyanakkor számos, oktatást

¹⁹ Az ÚMFT-ben definiált hat prioritás a következő: 1. gazdaságfejlesztés, 2. közlekedésfejlesztés, 3. társadalmi megújulás, 4. környezeti és energetikai fejlesztés, 5. területfejlesztés, 6. államreform.

²⁰ 1. Innovatív, tudás alapú gazdaság megteremtése. 2. Vállalkozások jövőképe termelő képességének növelése. 3. Üzleti infrastruktúra és szolgáltatások fejlesztése.

érintő beavatkozás (ESZA, illetve ERFA alapú infrastrukturális fejlesztések) hatásosságának előfeltétele bizonyos specifikus, területi szempontok figyelembe vétele.

1.2.2 Új Széchenyi Terv

A 2010-es kormányváltást követően az új kormány 2011 januárjában adta ki Magyarország új stratégiai kerettervét, az Új Széchenyi Tervet.²¹ A „talpraállás, megújulás és felemelkedés” fejlesztéspolitikai programja a gazdaság fejlesztésének és a foglalkoztatottság növelésének fenntartható alapokra való helyezését tűzte ki célul. A kijelölt gazdaságpolitikai stratégia három pillérre épül, ezek az egyensúly, a növekedés és a foglalkoztatás. Ezen belül pedig hét, úgynevezett „kitörési pontot”²² tartalmaz.

A *Foglalkoztatási Program*²³ elsődleges célja a potenciális munkavállalók munkába állásra való felkészítése és az elhelyezkedésüket segítő, ösztönző támogatások nyújtása. Az elsősorban a humán erőforrás-fejlesztésre (másodsorban bér- és járulék támogatásokra) támaszkodó eszközrendszer alkalmazásának célja a versenyképes munkaerő bázis megteremtése, amely tükrözi a munkaerő-piaci kereslet és kínálat jobb illeszkedését. A versenyképes munkaerő támogatása a szakképzési rendszer fejlesztésén és az élethosszig tartó tanulás lehetőségeinek megteremtésén keresztül valósul meg, hozzájárulva ez által a gazdaság szakember-igényének kielégítéséhez. A Foglalkoztatási Program öt prioritása közül a versenyképes tudás megszerzése foglalja magába a munkahelyi képzések indításának ösztönzését a keresleti oldalon, az alacsony végzettségűek felnőtt képzésekben való részvételét, illetve a piaci kulcskompetenciák megszerzését (nyelvismeret és informatika). A szakképzési rendszer támogatása pedig a gazdaság igényeihez igazodó szakképzés támogatását célozza.

A *Tudomány – Innováció Programban*²⁴ foglaltak alapján a gazdasági kitörés egyik kulcsfontosságú eleme a tudomány, a technológia és az innováció együttes megjelenése a

²¹ Új Széchenyi Terv, letölthető: http://www.mnvzrt.hu/data/cms576186/Uj_Szechenyi_Terv.pdf (A letöltés időpontja: 2013. 10. 13.)

²² 1. Gyógyító Magyarország – Egészségipari program. 2. Zöldgazdaság-fejlesztési program. 3. Otthonteremtési program. 4. Vállalkozásfejlesztési program. 5. Tudomány-innováció program. 6. Foglalkoztatási program. 7. Közlekedésfejlesztési program.

²³ Új Széchenyi Terv Foglalkoztatási Program, letölthető: http://ujszechenyiterv.gov.hu/download/c/11/00000/006_Foglalkoztatasi.pdf (A letöltés időpontja: 2013. 10. 13.)

²⁴ Új Széchenyi Terv Tudomány – Innováció Program, letölthető:

gazdaságpolitikai stratégiában. A program legfontosabb céljai az ország versenyképességének növelése, a magasabb szellemi hozzáadott értéket biztosító munkahelyek létrehozása, a fenntartható gazdasági és társadalmi fejlődés biztosítása és a lakosság életminőségének javítása. A célok eléréséhez szükséges eszközrendszerek egyik eleme a töredezett tudás-infrastruktúra (egyetemek, kutatóintézetek) összehangolt működésének megteremtése. Emellett fontos a kutatók számának növelése, ugyanis a doktori fokozattal rendelkező kutatók alapvetően járulhatnak hozzá az innovációs folyamatokhoz. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy Magyarországon a műszaki és természettudományos területeken szerzett doktori fokozatok aránya jóval alacsonyabb mind az EU-s, mind az OECD-s átlagnál.

A Tudomány-Innováció program horizontális céljai között szerepel az emberi erőforrás fejlesztése. Az innovációs politikák összehangolása ugyanis elengedhetetlen a (közép-) és felsőfokú képzésért felelős intézményekkel. Fontos, hogy ezen intézményekben leképeződjön a gazdaság minőségi, mennyiségi és szakterületi keresleti igénye, mint például a természettudományt hallgatók létszámának növekedésére vonatkozó, korábban említett követelmény. Emellett az egyetemeknek és azok kutatópotenciáljának nagy szerepe lehet a Gyógyító Magyarország – Egészségipari Programban²⁵ és a Zöldgazdaság-fejlesztési Programban²⁶ is.

1.2.3 Társadalmi Megújulás Operatív Program

A Társadalmi Megújulás Operatív Program (TÁMOP) célja olyan beavatkozások sikeres végrehajtása, amelyek az egész ország lakosságát érintik, és amelyekhez az infrastrukturális háttérrel, a minőségi szolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférést elsősorban a Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program, illetve a regionális operatív programok biztosítják. A program költségvetése több mint 4 milliárd euró. Finanszírozásának háttérét az Európai Szociális Alapon keresztül 85 százalékban az Európai Unió biztosítja, 15 százalékban pedig a kapcsolódó hazai források képezik. A program területi jogosultsága kiterjed Magyarország teljes területére, azaz a „Konvergencia” célkitűzés alá tartozó hat régió,

http://ujszecsenyiterv.gov.hu/download/b/11/00000/005_TudomanyInnovacio.pdf (A letöltés időpontja: 2013. 10. 13.)

²⁵ Új Széchenyi Terv Tudomány – Egészségipari Program, letölthető:

http://ujszecsenyiterv.gov.hu/download/7/11/00000/001_Egeszsegipar.pdf (A letöltés időpontja: 2013. 10. 13.)

²⁶ Új Széchenyi Terv Tudomány – Zöldgazdaság-fejlesztési Program, letölthető:

http://ujszecsenyiterv.gov.hu/download/8/11/00000/002_Zoldgazdasag.pdf (A letöltés időpontja: 2013. 10. 13.)

valamint a „regionális versenyképesség és foglalkoztatás” célkitűzés alá tartozó Közép-Magyarország területére.

A Társadalmi Megújulás Operatív Program az ÚMFT átfogó céljaihoz, a foglalkoztatás bővítéséhez és a tartós növekedéshez elsősorban a munkaerőpiac kínálati oldalára irányuló intézkedésekkel, az emberi erőforrások fejlesztésével járul hozzá. A gazdaság rendelkezésére álló munkaerő-kínálat növekedésében rejlő lehetőségek csak akkor használhatók ki, ha növekszik az álláskeresési aktivitás, csökken a munkaerő-piaci és társadalmi diszkrimináció mértéke, javul az összhang a keresett és a kínált képzettségek, képességek között, továbbá az egészségkultúra fejlődése által nő az egészséges munkaerő aránya. A foglalkoztatás bővítéséhez tehát az aktivitás növelésén keresztül vezet az út. Ezért a Társadalmi Megújulás Operatív Program átfogó célja a munkaerő-piaci részvétel növelése. A fenti cél megvalósításához kapcsolódóan az alábbi specifikus célokat fogalmazták meg:

1. a munkaerő-piaci kereslet és kínálat összhangjának javítása;
2. az aktivitás területi különbségeinek csökkentése, a változásokhoz való alkalmazkodás segítése;
3. az egész életen át tartó tanulás elősegítése;
4. az egészségi állapot és a munkavégző-képesség javítása;
5. a társadalmi összetartozás erősítése, az esélyegyenlőség támogatása.

A specifikus célok elérését szolgáló beavatkozások hat prioritási tengely mentén valósulnak meg, melyek meghatározzák a program tartalmi, végrehajtási és pénzügyi struktúráját. A prioritási tengelyek a következők:

1. a foglalkoztatottság fejlesztése és a munkaerő-piacra való belépés ösztönzése,
2. alkalmazkodóképesség javítása,
3. minőségi oktatás és hozzáférés mindenkinek,
4. *a felsőoktatás tartalmi és szervezeti fejlesztése a tudásalapú gazdaság kiépítése érdekében,*
5. a társadalmi befogadás, részvétel erősítése,
6. egészségmegőrzés és egészségügyi humánerőforrás-fejlesztés.

A TÁMOP külön prioritási tengelyként kezeli továbbá a fenti szakmai prioritások közép-magyarországi régióban történő megvalósítását, valamint további két, a lebonyolítás finanszírozását támogató, úgynevezett technikai segítségnyújtást célzó tengelyt is meghatároztak.

A kutatás a prioritási tengelyek közül a „4. a felsőoktatás tartalmi és szervezeti fejlesztése a tudásalapú gazdaság kiépítése érdekében” prioritáshoz kapcsolódik. A prioritási tengely fő feladata a felsőoktatáshoz kapcsolódó reformfolyamatok végrehajtásának támogatása és felgyorsítása, amely az EU Lisszaboni Stratégia korábban bemutatott átfogó célkitűzéseivel – ezáltal a tudásalapú gazdaság kiépítésével – van összhangban. A prioritási tengely az alábbi célok megvalósítását tűzi ki célul:

- a felsőoktatási reform végrehajtásának felgyorsítása;
- a felsőoktatási intézmények K+F+I+O (kutatás, fejlesztés, innováció és oktatás) tevékenységeinek kiszélesítése a változásokkal történő szorosabb együttműködés kiépítése érdekében;
- a felsőoktatás munkaerő-piaci relevanciájának erősítése a műszaki és természettudományos szakokon tanuló hallgatók számának növelésével, valamint gyakorlatorientált képzési programok kidolgozásával;
- regionális versenyképesség erősítése.

A TÁMOP 4. prioritási tengelyében megfogalmazott műveletek kiegészítik és támogatják a TIOP, a GOP, valamint a versenyképességi pólusprogram célkitűzéseit, különös figyelmet szentelve a felsőoktatási tevékenységek színvonalának emelésére. Ez közvetlenül kapcsolódik a felsőoktatás bolognai folyamattal összhangban zajló korszerűsítésre, amely használható tudást adó képzési programok kidolgozását és bevezetését támogató komplex fejlesztésekben valósul meg. A TÁMOP program keretében megfogalmazott output és eredmény indikátorok az alábbiak:

Output indikátorok:

- a prioritás keretében képzett vagy átképzett felsőoktatási oktatók száma,
- a prioritás keretében a felsőoktatási intézményekben bevezetett vezetői információs rendszerek száma,
- a 4. prioritás keretében támogatott K+F projektek száma,
- a 4. prioritás keretében adaptált és az új Bologna-konform tananyagok száma,
- a felsőoktatás szféra számára elérhetővé tett vagy a felsőoktatási szférára kiterjesztett tudományos adatbázisok száma.

Eredmény indikátorok:

- a prioritás keretében támogatott projektek eredményeként bejelentett szabadalmi, oltalmi kérelmek száma,
- a 4. prioritás keretében támogatott projektekhez kapcsolódó monográfiák, valamint referált folyóiratokban megjelenő olyan publikációk száma, melyeknek szerzői hazai főiskolák, egyetemek oktatói, vagy kutatóintézetek kutatói.

A 4. prioritási tengely két beavatkozási területe a „4.1. a felsőoktatás minőségének javítása az egész életen át tartó tanulással összhangban” és a „4.2. a felsőoktatás K+F+I+O kapacitásainak bővítése a vállalkozásokkal való szerves együttműködés kiépítésének szolgálatában”. Kutatás tárgya a 4.1. beavatkozás eredményeinek felülvizsgálata, így a továbbiakban ennek a területnek a specifikus műveletei kerülnek részletezésre.

4.1.1 – A felsőoktatási szolgáltatások fejlesztése

A megvalósuló tevékenységek az intézmények irányítási és menedzsment rendszereinek informatikai alapú hatékonyságát, a rugalmasságot, eredményező korszerűsítését, valamint korszerű szolgáltatások egységes bevezetését célozzák meg. A tervezett tevékenységek szervezeti, irányítási módszerek, nyilvántartási és folyamatkövetési rendszerek kifejlesztését irányozzák, amelyek lehetővé teszik a munkaerő-piaci előrejelzések és jelzések megismerését, és segítséget nyújtanak az intézmények és egyének számára a gyorsan változó munkaerő-piaci igények és követelmények megismerését. Ez minőségirányítási rendszerek fejlesztésén, validációs központok kialakításán, menedzsment szolgáltatásokon és tanulmányi- és életpálya gondozáson – pályakövetésen, alumni szolgáltatáson és karrier-tanácsadáson – keresztül valósul meg.

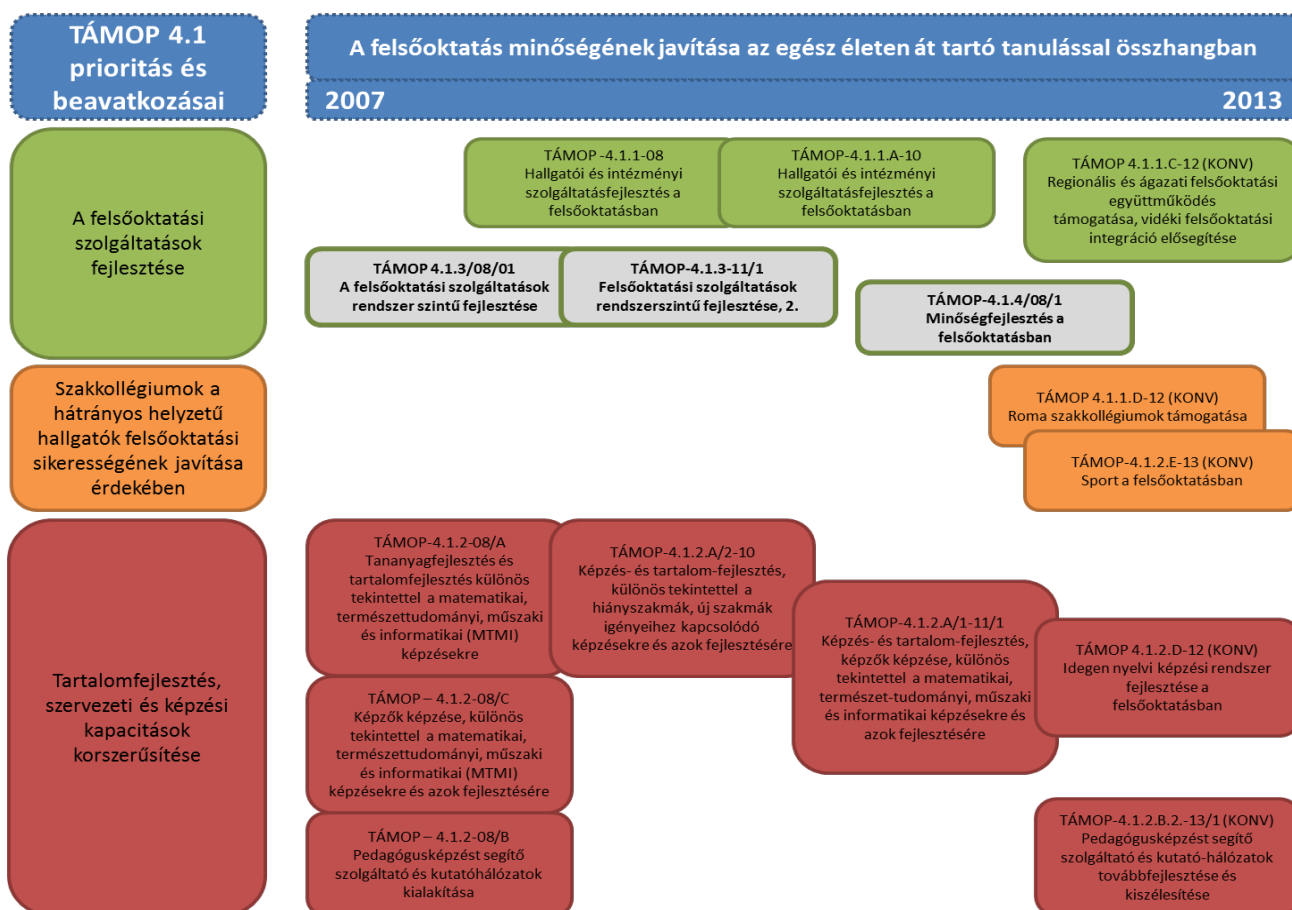
4.1.2 – Tartalomfejlesztés, szervezeti és képzési kapacitások korszerűsítés

A művelet keretében olyan tevékenységekre fókuszálnak, amelyek elengedhetetlenek a tudásalapú gazdaság kiépítésében és a magasan kvalifikált munkaerő képzéséhez, valamint megteremtik a továbbképzéshez szükséges szervezeti, tartalmi és módszertani feltételeket. Ez tananyag-fejlesztésen, a képzők képzésén, a pedagógusképzést támogató hálózatok létrehozásán és korszerű matematikai és természettudományos végzettséggel rendelkezők számarányának növelésén keresztül valósul meg.

4.1.3 – Szakkollégiumok a hátrányos helyzetű hallgatók felsőoktatási sikerességének javításában

A beavatkozás célja, a felvételt nyert hátrányos helyzetű, kiemelten roma származású hallgatók tanulmányinak támogatása, a sikeres befejezés elősegítése, a lemorzsolódás csökkentése, illetve társadalmi szerepvállalások megerősítése. Olyan szolgáltatások biztosítása szükséges, amelyek fejlesztik a hallgatók szükséges alapkompétenciáit, a szociális és informatikai készségeket. Az egyházi és állami felsőoktatási intézmények által alapított roma szakkollégiumok közösségépítő és identitást erősítő programelemek és az elvárásokhoz kötött hallgatói juttatások biztosításán keresztül valósul meg, amely hozzájárul a hallgatók felsőoktatási sikereihez és a diploma megszerzéséhez. A létező és újonnan létrehozott roma szakkollégiumok számos tevékenységen keresztül segítik a hallgatókat.

1. ábra. TÁMOP 4.1-es pályázatok egymásra épülése



Forrás: saját ábra

A TÁMOP 4.2. „a felsőoktatás K+F+I+O kapacitásának bővítése a vállalkozásokkal való szerves együttműködés kiépítésének szolgálatában” beavatkozás célja a felsőoktatás kutatás-

fejlesztési kapacitásának bővítéséhez szükséges humán és szervezeti feltételek biztosítása a vállalkozásokkal való intézményi együttműködés erősítése érdekében. A kapcsolódó tevékenységek a következők: menedzseri kompetenciák, kutatási potenciál bővítése, ismeretterjesztő dokumentumok kiadása, innovatív kutatói teamek projektjeinek támogatása, tudományos eredmények társadalmi ismertségének erősítése, valamint a Nemzeti Kiválóság Program megvalósítása. A 4.2-es beavatkozási terület eredményességének vizsgálatára a kutatás nem terjed ki.

TÁMOP 4.1. pályázati konstrukciók:²⁷

- TÁMOP-4.1.1-08/1 és TÁMOP-4.1.1-08/2/KMR Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban;
- TÁMOP-4.1.1.A-10/1/KONV és TÁMOP-4.1.1.A-10/2/KMR Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban;
- TÁMOP 4.1.1.C-12/1/KONV Regionális és ágazati felsőoktatási együttműködés támogatása, vidéki felsőoktatási integráció elősegítése;
- TÁMOP 4.1.1.D-12/2/KONV és TÁMOP-4.1.1.D-12/1/KMR Roma szakkollégiumok támogatása;
- TÁMOP-4.1.2-08/1/A és TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR Tananyagfejlesztés és tartalomfejlesztés különös tekintettel a matematikai, természettudományi, műszaki és informatikai (MTMI) képzésekre;
- TÁMOP-4.1.2-08/1/B és TÁMOP-4.1.2-08/2/B/KMR Pedagógusképzést segítő szolgáltató-és kutatóhálózatok kialakítása;
- TÁMOP-4.1.2-08/1/C és TÁMOP-4.1.2-08/2/C/KMR Képzők képzése, különös tekintettel a matematikai, természettudományi, műszaki és informatikai (MTMI) képzésekre és azok fejlesztésére;
- TÁMOP-4.1.2.A/2-10/1 Képzés- és tartalomfejlesztés, különös tekintettel a hiányszakmák, új szakmák igényeihez kapcsolódó képzésekre és azok fejlesztésére;
- TÁMOP-4.1.2.A/1-11/1 Képzés- és tartalomfejlesztés, képzők képzése, különös tekintettel a matematikai, természettudományi, műszaki és informatikai képzésekre és azok fejlesztésére;
- TÁMOP 4.1.2.D-12/1/KONV Idegen nyelvi képzési rendszer fejlesztése a felsőoktatásban;

²⁷ A részleteket lásd az 1. Mellékletben!

- TÁMOP 4.1.2.E-13/1/KONV Sport a felsőoktatásban;
- TÁMOP-4.1.2.B.2.-13/1 Pedagógusképzést segítő szolgáltató és kutatóhálózatok továbbfejlesztése és kiszélesítése;

KIEMELT PROJEKTEK

- TÁMOP-4.1.3/08/01 A felsőoktatási szolgáltatások rendszer szintű fejlesztése;
- TÁMOP-4.1.3-11/1 Felsőoktatási szolgáltatások rendszerszintű fejlesztése, 2. ütem;
- TÁMOP-4.1.4/08/1 Minőségfejlesztés a felsőoktatásban.

1.3 Az európai uniós értékelési módszertan

Ezen alfejezetben kerülnek elemzésre azok a szempontok, amelyek szerint érdemes elvégezni általában a támogatási programok, illetve konkrétan a TÁMOP 4.1 értékelését is. Ahhoz, hogy a források allokációja a leginkább hatékony és hatásos legyen, fel kell tárni a vonatkozó *támogatási rendszer, illetve a konkrét konstrukciók, kiírások pozitívumait és negatívumait* is. Ehhez olyan eszközrendszert érdemes felhasználni, amely képes a megfelelő indikátorokkal és módszerekkel valós folyamatokat, mechanizmusokat azonosítani, és mindezzel segítséget nyújtani a döntéshozók és a tervezők számára.

Az Európai Unióban alkalmazott általános értékelési útmutatót a Tavistock Intézet készítette és publikálta 2003 decemberében *The Guide* (Útmutató) néven. A módszertan folyamatos továbbfejlesztése érdekében minden egyes programozási periódusban 6–8 módszertani segédlet (Working Papers vagy Working Documents) is megjelenik a Regionális Politikai Főigazgatóság gondozásában.²⁸ Ezek tartalmazzák a legújabb eszközöket, technikákat, amelyek az értékelési munkában fontosak lehetnek.

1.3.1 Az értékelés céljai, haszna

Szakmai szempontból két olyan fő cél létezik, amelyek leginkább szolgálják a közpolitikák fejlesztését, hatékonyságának javítását. Az egyik a közpolitikai értékelés *döntés előkészítő szerepe*. Ebből a szempontból az értékelés célja lehet az időközi korrekciók indoklása, kikényszerítése, a program jövőjéről szóló döntés megalapozása, a további finanszírozásra vonatkozó döntés előkészítése, egyes alternatívák esetén a közöttük történő választás

²⁸ Lóránd, 2009.

megalapozása. Ilyen szempontból fontos megemlítenünk, hogy értékelésünk során számos olyan javaslatot fogalmaztunk meg, amelyek a következő programozási időszakra vonatkozó döntések előkészítését szolgálják. A másik fő cél a közpolitikai értékeléseknél a *szervezeti tudás és tanulás* előtérbe kerülése. Ilyen szempontból feladat lehet a program történetének dokumentálása, visszajelzés a gyakorlati alkalmazók felé, az elszámoltathatóság biztosítása, a társadalmi beavatkozás megértése és megérttetése.²⁹ A TÁMOP 4.1 értékelésének megvalósítása során számos olyan visszajelzés érkezett a gyakorlati megvalósításban közreműködők részéről, amelyek a fejlesztési programból történő tanulást segítik elő.

Az értékelés általános céljai közé tartozik az adott *közcélú beavatkozás igazolása*, tehát annak a bemutatása, hogy az egy feltáratlan vagy kielégítetlen szükségletre irányul. Az értékelés képes ezeket az igényeket feltérképezni és vizsgálni, hogy a beavatkozás megfelelő-e. Következő célja a *beavatkozások hatékonyságának javítása*. A megfigyelt eredmények és hatások felhasználásával visszacsatolásra ad lehetőséget. Ezáltal a kevésbé jól működő programok költségvetése csökkenthető, a sikereseké pedig növelhető. Ezen a téren a leghasznosabb a siker- és kudarc tényezők elemzése, mert így lehetővé válik az egyes beavatkozások hibáinak kiküszöbölése.³⁰

Amennyiben sikerül a különböző célokat elérni, úgy az értékelés egy proaktív eszközzé válhat a politikaformálók, a program vezetői és az érintettek kezében, amely elősegíti a szervezeti és a közpolitikai tanulást a program teljes életciklusán keresztül.

1.3.2 Az értékelés jellemzői, fajtái

Az értékelés tárgya lehet akár egy fejlesztési projekt, program, vagy akár politika is. Programok számos projektből állnak, de nem lehetséges ezek *értékelése* pusztán a projektek értékelése eredményeinek összegezésével, mivel sok olyan további szempont merül fel egy komplex program esetén (pl. szinergia), amely az egyedi projektértékelésekben nem jelenik (nem jelenhet) meg. Ennek az értékelésnek különösen akkor van szerepe, ha az Európai Unió nagy infrastrukturális beruházásaira gondolunk. Ilyenkor fontossá válik, hogy megvizsgálják a beavatkozás hatását a régió gazdasága és társadalma szempontjából. A programok értékelései nagyon sok szereplő számára fontos információkat hordoznak, döntéstámogató szerepük is van. A *politikák értékelésénél* az evalváció tárgyát átfogó területek alkotják, mint például a

²⁹ Weiss, 2005.

³⁰ Lóránd, 2009.

fenntartható regionális növekedés, az információs társadalom, a környezetvédelem, vagy a nemek közötti esélyegyenlőség.³¹ Jelen kutatás keretében egyrészt a projektek összesített eredményei átfogó módon kerültek megvizsgálásra, másrészt egyes konstrukciók esetén szakmai elvek szerint kiválasztott projektek kapcsán mélyebb elemzésekre is sor került.

1.3.3 Módszerek, eszközök és technikák

A különböző eszközök csoportosíthatók funkciójuk szerint is. Az első csoportot azok alkotják, amelyek *leíró* jellegűek, az érintettek tapasztalatait, véleményeit mérik fel. Ide tartozik pl. a fókuszcsoport, a szakértői panel, a kérdőíves felmérés (ilyen eszközöket alkalmaztunk adott konstrukciók projektjeinek elemzésénél). A második csoportba azok az eszközök kerülnek, amelyek *összehasonlításokra* használhatók, elemzik a különböző hatásokat, illetve modellépítésre alkalmazhatók (ezeket alkalmaztuk a kvantitatív adatok, adattáblák elemzésénél).³²

1.3.4 Indikátorok az értékelésben

Az indikátorok nagyon fontos szerepet töltenek be az értékelési munkában: segítségével lehetővé válik az egyes folyamatok, intézkedések eredményeinek, kimeneteinek, erőforrás-szükségleteinek stb. mérése, számszerűsítése. Ezáltal a különböző projektek, programok és politikák eredményei, hatásai megfoghatóvá válnak. Az indikátorok megválasztása során oda kell figyelni arra, hogy a mutatók képesek legyenek megfelelően becsülni a mérendő jelenséget, intézkedést, annak hatásait, eredményeit stb. Ezért általában több mutató kiválasztására kerül sor. Ezeknek a mutatóknak a program végrehajtói és a támogatást nyújtó intézményrendszer képviselői által megfogalmazott elvárásoknak is meg kell felelniük.³³ Az indikátorok vizsgálatára a TÁMOP 4.1 értékelése során is sor került, figyelembe véve a bemutatott szempontokat.

Az egyes mutatók különböző forrásokból származhatnak. Ezek közül az egyik a program saját monitoring rendszere, amely gyakran szolgáltathat információkat, amelyek aktuálisak,

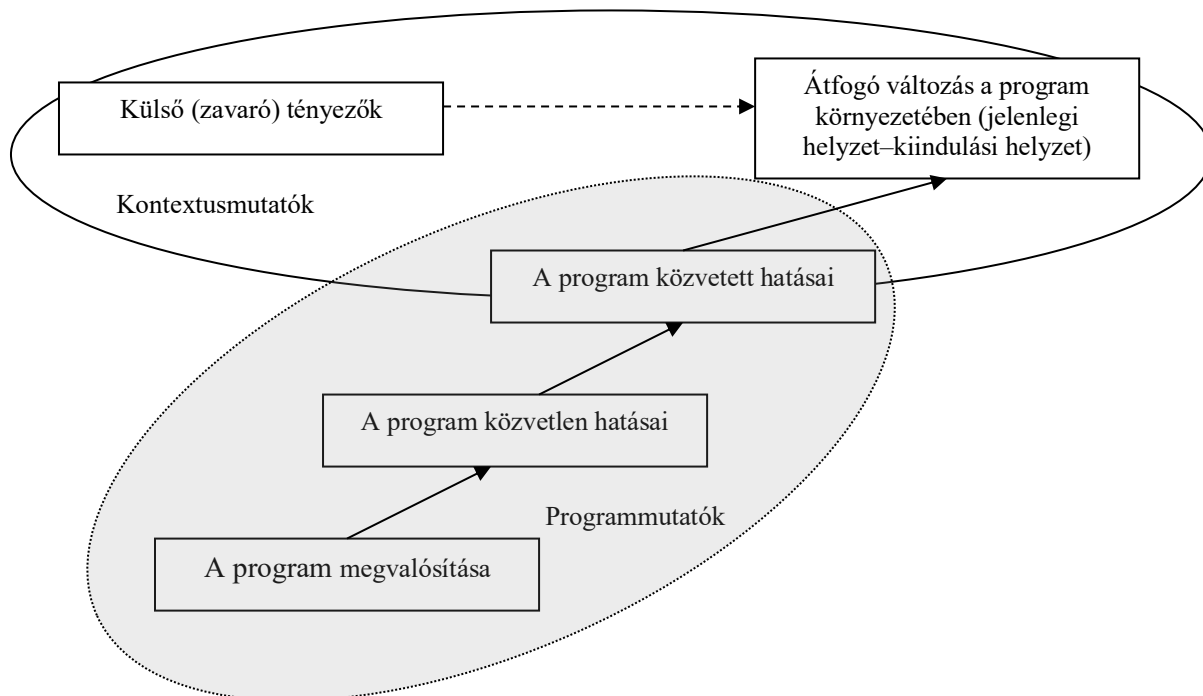
³¹ Lóránd, 2009.

³² Rechnitzer – Lados, 2004.

³³ Lóránd, 2009.

könnyen hozzáférhetőek, viszont nem lehetséges pusztán a monitoring mutatók segítségével összehasonlítást végezni.

2. ábra. A kontextus- és a programmutatók rendszere

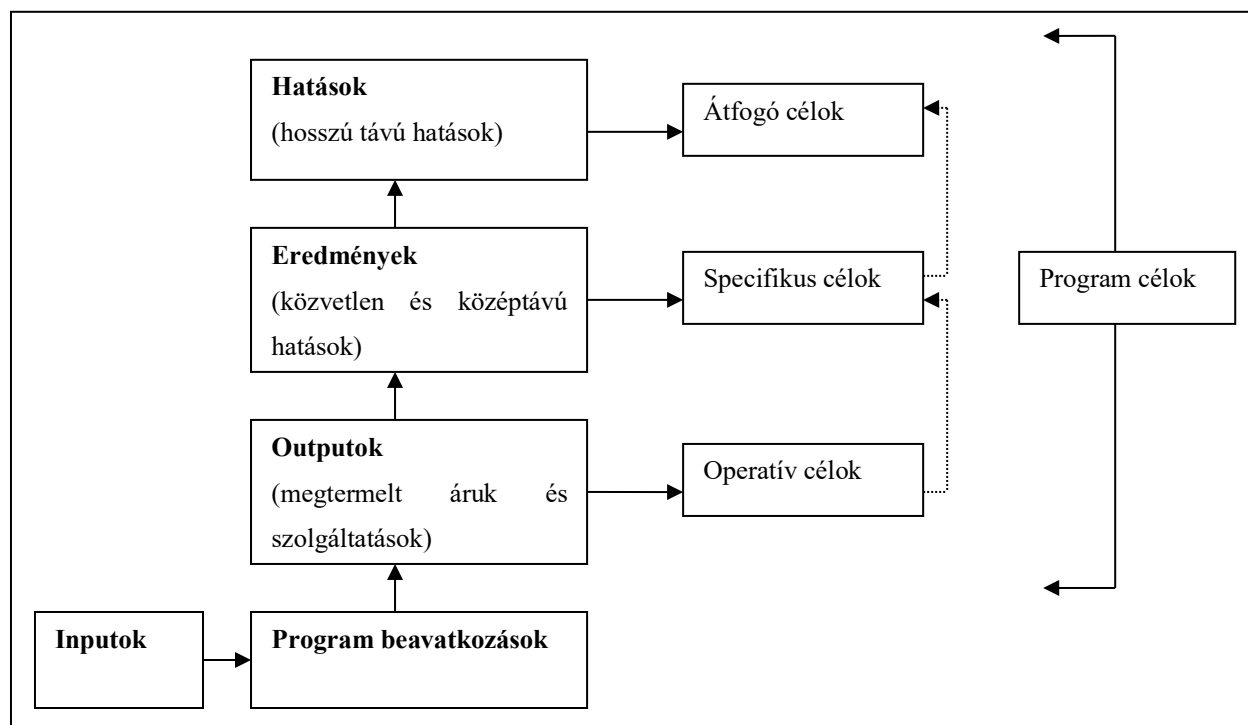


Forrás: MEANS (2000b): A monitoring és értékelés indikátorainak kiválasztása és használata. Az EU Strukturális Alapjai által finanszírozott programok értékelésének módszertana. (MEANS füzetek 1999.) Budapest, Váti Kht., 9.

Előfordulhat, hogy a szolgáltatott információk nem megbízhatóak. Éppen ezért érdemes a statisztikákhoz fordulni, amelyek összehasonlításra adnak módot, azonban az ott található adatok nem mindig kapcsolódnak szigorúan a program értékelési kritériumaihoz vagy földrajzi kiterjedéséhez. Sokszor az információk a hivatalos statisztikai adatbázisokban sem elég frissek. Segítséget nyújthatnak még az egyéb kutatások, értékelések is, de általában ezek információtartalma nem aktuális, fókuszuk nem mindig kapcsolódik az adott értékeléshez.³⁴ A kutatás során számos forrásból származtak információk, egyrészt az Oktatási Hivaltól, melyek kiegészítésre kerültek saját adatgyűjtéssel, harmadrészt kvalitatív információkat kaphattunk és összefüggéseket sikerült feltárni mélyinterjúk és fókuszcsoportos interjúk segítségével.

³⁴ Lóránd, 2009.

3. ábra. A program beavatkozási logikája



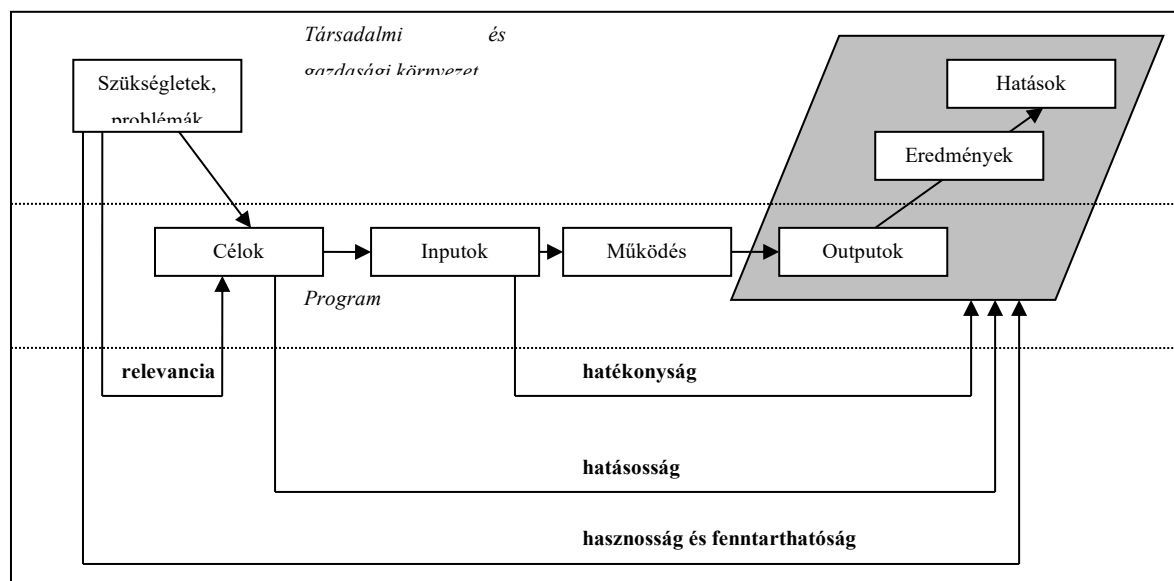
Források: Rechnitzer J. – Lados M. (2004): A területi stratégiáktól a monitoringig. Módszertan, gyakorlati praktikumok. Budapest–Pécs, Dialóg Campus Kiadó, 347.; Working Document №. 2 (2006): The New Programming Period 2007–2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Monitoring and Evaluation Indicators. European Commission, Directorate General Regional Policy, 7.

A hatások kapcsán érdemes kitérni a bruttó hatás, nettó hatás fogalmára is. Minden értékelésnél felmerül, hogy a legjobb módszer a *nettó hatások* kimutatása lenne, de sajnos az indikátorok csak a *bruttó hatásokat* mérik. Így a nettó hatásokat csak becsülni lehet.³⁵ A bruttó (vég)hatás azokat a hatásokat jelenti együttesen, amelyek az azonnali és a hosszú távú, valamint a közvetlen és a közvetett érintetteket is érik. Ez utóbbi természetesen nem alkalmas a program reális hasznának megállapítására. Ezért minden olyan külső tényezőt (externáliát) ki kell vonni a bruttó véghatásból, amely nem az intézkedésnek tulajdonítható.³⁶

³⁵ MEANS, 2000e.

³⁶ Lóránd, 2009.

4. ábra. A program és környezete



Források: Molle, W (2007): European Cohesion Policy. London–New York, Routledge, 227. és Rechnitzer J. – Lados M (2004): A területi stratégiáktól a monitoringig. Módszertan, gyakorlati praktikumok. Budapest–Pécs, Dialóg Campus Kiadó, 260.

Az értékelésben igen komoly szerepet töltenek be azok a mutatók, amelyek a hatás-, eredmény- és output indikátorok segítségével további mutatókat, hányadosokat képeznek, így bontják ki az egyes mutatószámok tartalmát. A *relevancia* megmutatja, hogy az egyes intézkedések hogyan viszonyulnak a szükségletekhez és a prioritásokhoz. A *hatékonyság* az elért eredmények, hatások és a hozzájuk szükséges költségek (inputok) viszonyát számszerűsíti. A *hatásosság* a tervezett és a tényleges teljesítmények arányát fejezi ki. A *hasznosság* megmutatja, hogy az intézkedéseknek mennyiben sikerül megfelelniük a szükségleteknek, vagyis a kontextusmutató kiindulási értéke mennyiben változott a program hatására. A *fenntarthatóság* kifejezi az előnyök és hasznok hosszú távú (a program befejezése utáni) fennmaradásának esélyét.³⁷ Ezen mutatók közül a hatásosság és a hatékonyság vizsgálata része a kutatásnak.

³⁷ Ekins – Medhurst, 2006. és Lóránd, 2009.

2 A KUTATÁS MÓDSZERTANA

2.1 A kutatás célja és célcsoportja

A kutatás témája a TÁMOP 4.1 „a felsőoktatás minőségének javítása az egész életen át tartó tanulással összhangban” prioritás felülvizsgálata és elemzése, különös tekintettel a nyertes projektek hatékonyságára és eredményességére.

A kutatás definiált rész céljainak egyike, hogy a TÁMOP 4.1 prioritás keretében nyertes projekteket feltérképezzük, primer és szekunder kutatási módszerek alkalmazásával az előálló adatbázis kvantitatív adatait kvalitatív információkkal egészítsük ki. A prioritás kapcsán kitérünk a relevancia, a hatásosság, a hasznosság és a fenntarthatóság vizsgálatára, kifejezetten a TÁMOP 4.1 prioritás, azaz a felsőoktatási szolgáltatások fejlesztése, illetve a tartalomfejlesztés, szervezeti és képzési kapacitások korszerűsítése terén. A kutatás során megvizsgáltuk, hogy a TÁMOP 4.1 prioritás eredményei mennyiben kapcsolódnak az aktuális oktatáspolitikai felsőoktatásra vonatkozó stratégiájához. Különös figyelmet fordítottunk az intézkedések mentén megvalósult hálózatos együttműködések, a konstrukciók megvalósításával végbe ment profiltisztítás és a minőségfejlesztés eredményeinek értékelésére. Az egyes fejlesztési projektek hatásainak vizsgálatát több releváns területre is kiterjesztettük, mint például a részvétel és végzettség arányának növelése, az oktatás minőségének fejlesztése, az alkalmazhatóság és a vállalkozói szellem erősítése vagy a K+F célkitűzésekhez való kapcsolódás.

A kutatás célja, hogy a rendelkezésre bocsátott adatbázisok és az interjúk során összegyűjtött információk alapján a fejlesztési projektek értékelése és elemzése végeredményeként olyan gyakorlati javaslatokat kínálhassunk a következő, 2014–2020-as programozási időszak tervezői számára, amelyek beépítésével növelhető az eredményesség és a programok hatékonysága, hatásossága és fenntarthatósága.

A kutatás célcsoportja a Társadalmi Megújulás Operatív Program 4.1 prioritásának:

- 1) a stratégia alkotói, döntéshozói és monitoring szakértői, vagyis az intézményrendszer szereplői;

- 2) a prioritás keretében kiírt pályázatokon nyertes projektek megvalósítói, azaz oktatási intézmények, minisztériumi háttérintézmények, intézményfenntartók, projektmenedzserek; és
- 3) az eredményeket hasznosítók csoportja: hallgatók, felsőoktatási és politikai döntéshozók.

2.2 Hipotézisek

A kutatás során az alábbi konkrét hipotézisek vizsgálatára került sor:

- 1) A TÁMOP 4.1. prioritás eredményessége, sikeressége megfelelően jellemezhető a különböző adatbázisokban rendelkezésre álló információk és az aggregált indikátorok alapján.
- 2) A TÁMOP 4.1. prioritás keretei között megvalósult beavatkozások hatékonynak tekinthetők.
- 3) A TÁMOP 4.1. prioritás intézkedései összességében sikeresnek tekinthetők, ugyanakkor bizonyos célkitűzések esetén nem egyértelmű a siker.
- 4) A célcsoportok tekintetében a TÁMOP 4.1. prioritás intézkedései, illetve az ehhez kapcsolódó fejlesztési eredmények szakmai fogadtatása alapvetően pozitív volt.
- 5) A TÁMOP 4.1. prioritás keretében – kifejezetten a felsőoktatási együttműködési zónákat figyelembe véve – megvalósult projektek, fejlesztések segítségével jelentős előrelépést sikerült elérni.

2.3 Szakirodalmi kutatás és adatgyűjtés

2.3.1 Irodalomkutatás, interjúk és kérdőívek

Az értékelés szakmai, tudományos háttérét a hatékonyság, hatásosság, fenntarthatóság szempontjából vizsgáljuk, a 4. értékelési módszertan alpontban részletesen bemutatottak szerint.

Szakirodalom

A kutatás során elvégeztük a releváns szakirodalom feldolgozását, illetve azoknak a szakmai dokumentumoknak az áttekintését, amelyek elméleti keretet adnak a fejlesztési

program értékeléséhez. A kutatás részeként lefolytatott személyes mély- és fókuszcsoporthoz tartozó interjúk eredményeként az Oktatási Hivatal által rendelkezésünkre bocsátott kvantitatív adatmennyiség kiértékeléséhez szükséges kvalitatív értékelési szempontok is rendelkezésre álltak. Az interjúkat a nyertes projekteket megvalósító, azt lehetőség szerint 2011-ig befejező felsőoktatási intézmények munkatársai és hallgatói, illetve a kiírást kezelő intézményrendszer illetékes munkatársai körében bonyolítottuk le. Azzal, hogy (legkésőbb) 2011-ben lezárult projektek érintettjeivel folytattuk le az interjúkat, biztosítottuk, hogy a fejlesztések eredményeit is megfelelően értékelni tudtuk.

Mélyinterjúk

E kvalitatív kutatási módszer keretében a projekt megvalósításával kapcsolatos információk részletes feltárására nyílik lehetőség. A személyes mélyinterjú hatékony eszköz a véleményének mélységi megismerésére, ezáltal az összefüggések feltérképezésére.

A kutatás során hat mélyinterjút bonyolítottunk le a „TÁMOP-4.1.1-08 – Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban” és a „TÁMOP-4.1.2-08 – Pedagógusképzést segítő szolgáltató és kutatóhálózatok kialakítása” pályázati kiírásokon nyertes projekteket megvalósító felsőoktatási intézmények bevonásával.

Fókuszcsoporthoz tartozó interjú

Ez a módszer megfelelő keretet biztosít a csoporttagok közötti kölcsönös eszmecserének, véleménynyilvánításnak (csoport-interakció). A fókuszcsoporthoz tartozó interjúkat a legalább két éve befejeződött projektek esetén az abban részt vevő és részt nem vevő célcsoport tagokkal, az oktatási intézmények vezetőivel, a felsőoktatás felvevőpiacának képviselőivel tartottuk meg. A fókuszcsoporthoz tartozó interjúkat tehát a végrehajtásában érintett, a projektekről széleskörű információval rendelkező csoportok körében bonyolítottuk le. A szakmai indokoltság, valamint az előnyök és hátrányok figyelembevételével a fókuszcsoporthoz tartozó interjú módszerét négy, legalább két éve befejeződött projekt vonatkozásában, az abban részt vevő és részt nem vevő célcsoport tagok bevonásával, vagyis az oktatási intézmények vezetőivel, a felsőoktatás felvevőpiacának képviselőivel, minisztériumi háttérintézmények vezetőivel alkalmazzuk. Összesen négy fókuszcsoporthoz tartozó interjút végeztünk el (melynek résztvevőit lásd az a felhasznált irodalomnál).

Kérdőíves felmérés

Az anonim kérdőíves megkeresés lehetővé tette, hogy nagy számban érjük el a célcsoport azon tagjait, akik személyesen nehezen vagy nem lennének elérhetők. A kérdőíveket a személyes interjúkon használt kérdéssor mintájára, azokkal összhangban dolgoztuk ki.

A kvantitatív módszerek alkalmazása során kiemelt szempont volt a személyes adatok megfelelő, törvényi előírásokkal összhangban álló kezelése. A kérdőívezés lebonyolítása, az eredmények, személyes adatok kezelésében, felhasználásában a következő szabályoknak megfelelően, illetve azok teljes körű betartásával jártunk el:

- A személyes adatok védelméről és közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992. évi LXIII. törvény;
- A kutatás és a közvetlen üzletszerzés célját szolgáló név- és lakcímadatok kezeléséről szóló 1995. évi CXIX. törvény.

A kérdőíves felmérést a TÁMOP-4.1.2-08 – Pedagógusképzést segítő szolgáltató és kutatóhálózatok kialakítása pályázati kiírás célcsoportjának körében végeztük el.

Dokumentumelemzés

A TÁMOP-4.1.3/08/01 – A felsőoktatási szolgáltatások rendszerszintű fejlesztése kiemelt projekt vizsgálata keretében a pályázat előkészítéséről és megvalósításáról szóló ex-ante és ex-post dokumentációt is áttekintettük, amit a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség bocsátotta rendelkezésünkre. A dokumentumelemzés és a fókuszcsoportos interjú alapján a konstrukció eredményeit esettanulmány jelleggel dolgoztuk fel.

2.3.2 Adatbázis elemzés

A kutatás során a gyorsjelentés részteljesítési határidejéig – 2013. június 24. – támogató döntéssel rendelkező valamennyi, TÁMOP 4.1. prioritás keretében megvalósuló projekt adatait tartalmazó, részletes és átfogó adatbázist hoztunk létre.

Ehhez kapcsolódóan első lépés az operatív program és akcióterv vonatkozó probléma – célrendszer – feladat struktúrájának összeállítása, és a TÁMOP 4.1. prioritáshoz kapcsolódó releváns központi feladatok és cselekvések dokumentációinak összegyűjtése és összegzése. Az adatok forrása az Irányító Hatóság által az Oktatási Hivatalon keresztül rendelkezésünkre bocsátott, az EMIR és a projekt előrehaladási jelentések adataival feltölt adattáblák, a TÉRKÉPTÉR felülete és saját adatgyűjtés. A pályázati dokumentumok és forrásadatok

alapján a TÁMOP 4.1. prioritáshoz kapcsolódó összes kiírásra került konstrukció célkitűzéseit és számszerűsített adatait (intézményenként, képzési területenként, megyei és regionális vonatkozásban) és a prioritáshoz kapcsolódó összes nyertes projekt adatait és ahol releváns, a vonatkozó záró beszámoló adatait is összegezzük. Az adatforrásokból kinyerhető többek között a nyertes projektek révén elért összesített célcsoport, a projektek megvalósítóinak adatai, a projektek tervezett és megvalósult tevékenységeinek összegzése, valamint az összes megvalósult indikátor adatainak összegzése. A rendelkezésünkre bocsátott adatok kiterjedtségének függvényében a TÁMOP 4.1 prioritáshoz kapcsolódó tervezett, de meg nem valósult konstrukciók adatait is összefoglaltuk.

A kutatás eredményeként előálló adatbázis a következő pontban ismertetett értékelési-elemzési szempontrendszer alapján lefolytatott adatelemzések tisztított és összesített adatforrásaként szolgál.

2.3.3 Értékelési-elemzési szempontrendszer

Az értékelési-elemzési szempontrendszer meghatározásakor arra törekedtünk, hogy a TÁMOP 4.1 prioritáshoz kapcsolódó kiírásokban, dokumentumokban megfogalmazott célokhoz legteljesebb mértékben illeszkedő módszertant dolgozzunk ki. Elvárásunk a megfogalmazott szempontrendszerrel szemben, hogy általa vizsgálhatóak legyenek az intézményi, regionális, ágazati, vagy országos stratégiák, és más jelentős külső tényezőknek a TÁMOP 4.1. prioritás fejlesztéseire gyakorolt hatásai. Emellett a szempontok definiálásánál figyelembe vettük a felsőoktatási politika és az intézményfejlesztési tervek aktuális célrendszereit is. A megfogalmazott elvárások alapján olyan szempontrendszer létrehozására törekedtünk, amelynek alkalmazásával a létrehozott adatbázis adataiból, az interjúk és az adatlapos kutatás során szerzett információkból következtetni lehet a TÁMOP 4.1. prioritás konstrukcióinak hatékonyságára, hatásosságára, eredményességére, relevanciájára és fenntarthatóságára is. Továbbá megvizsgáljuk, hogy az EU-s források bevonásának hiánya milyen lehetséges scenáriót eredményezett volna, illetve maguk a támogatások milyen bruttó és nettó hatást eredményeztek az adott területen.

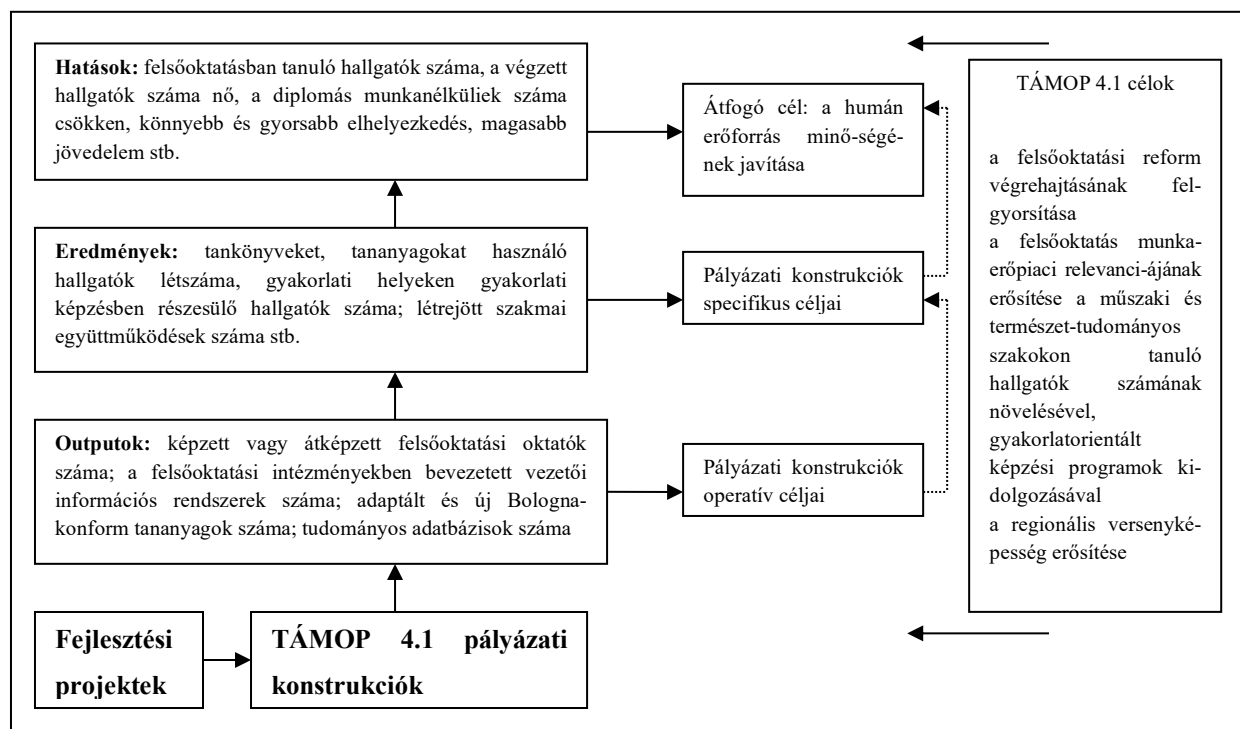
Értékelési munkák során alkalmaztuk az Európai Bizottság Regionális Politikai Főigazgatóság (DG Regio) által közzétett módszertani segédleteket, amelyek az értékelési eszközöket és technikákat tartalmazzák.

A kvalitatív vizsgálati módszerek lehetőséget biztosítanak arra, hogy elemezzük a TÁMOP 4.1-es prioritáshoz kapcsolódó szükségleteket, az igények feltérképezésének módját és a beavatkozások adekvát jellegét. A hatékonyság javítása érdekében – ez esetben szintén a három, mind kvantitatív, mind kvalitatív módszerekkel vizsgált konstrukciónál – kitérünk a siker- és kudarc tényezőkre annak érdekében, hogy az egyes konstrukciók hibái a következő ciklus hasonló pályázati konstrukciói esetében kiküszöbölhetőek legyenek, a jó gyakorlatok pedig átörökítésre kerülhessenek.

A programok értékelése során a három különböző időhorizont tekintetében – előzetes (ex-ante), közbenső (mid-term) és utólagos (ex-post) – kutatásunk a mid-term és az ex-post szemléletek közötti átmenetet képviseli. A mid-term vizsgálatok szükségességének oka az, hogy az elemzés részeként valamennyi TÁMOP 4.1-es projektet, köztük jelenleg is futó vagy még elbírálás alatt álló pályázatokat is vizsgálunk, ugyanakkor az esetlegesen meghatározott, szükségszerű változtatások implementálására a jelenlegi költségvetési ciklusban az érintett TÁMOP 4.1 program vonatkozásában nem nyílik lehetőség. Így kutatásunk ex-post időhorizonton is értelmezhető, mivel a TÁMOP 4.1-en belüli beavatkozások közül valamennyi területen elemezhetünk befejezett és lezárt, fenntartási időszakban járó projekteket, ezáltal analizálhatjuk a beavatkozások által kiváltott hatásokat, a tervezett és megvalósult intézkedéseket, valamint változtatási javaslatokkal élhetünk a következő ciklus tervezéséhez.

A TÁMOP 4.1 prioritás kapcsán definiált indikátorok elemzése nagyon fontos szerepet tölt be az értékelési munkában. A konstrukciók monitoring mutatóinak segítségével nyílik lehetőség az egyes folyamatok, intézkedések eredményeinek, kimeneteinek, erőforrás-szükségleteinek stb. mérése, számszerűsítése. A kutatás során létrehozott adatbázisban valamennyi projekthez rendelt terv-, és – ahol ismert – tény indikátorokat is összesítettük. Az egyes konstrukciók esetében jellemzően több mutató kiválasztására került sor. Ezeknek a mutatóknak a program végrehajtói és az uniós források felhasználását szabályozó, koordináló intézményrendszer képviselői által megfogalmazott elvárásoknak is meg kell felelniük. Emellett fontos szempont az összehasonlíthatóság, elsősorban az egymásra épülő, szinergiában levő konstrukciók esetében.

5. ábra. A TÁMOP 4.1 beavatkozási logikája



Forrás: Rechnitzer J. – Lados M. (2004) alapján saját ábra.

A rendelkezésünkre álló mutatók elsődleges és legfontosabb forrása az NFÜ HEP IH és az OH által kutatási célból átadott indikátor adatbázis. Emellett három kiemelt konstrukció – TÁMOP-4.1.1.-08, TÁMOP-4.1.2-08/B és a TÁMOP-4.1.3/08/01 – esetében a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség engedélyével a Közreműködő Szervezet – ESZA Nonprofit Kft. – által archivált és nyilvántartott dokumentumokba való betekintésre nyílt lehetőségünk. További információ források a lebonyolított interjúk során kapott válaszok, valamint egyéb publikus források, statisztikák feldolgozásai.

A következőkben összegezzük az egyes pályázati kiírásokhoz tartozó indikátorokat, azok egymásra épülését, összefüggéseit. A hasonló tartalmú, de nevében eltérő indikátorokat név és konstrukció szám szerint csoportosítottuk. A kapcsolódó konstrukciók esetében együtt kezeljük a külön a Közép-Magyarország régióra és külön a konvergencia régiókra kiírt pályázati kiírásokat, így 15 darab konstrukcióval dolgozunk (hat konstrukció esetében írtak ki külön-külön régiók szerinti tükörprojekteket, így 21 pályázati kiírást dolgoztunk fel).

1. táblázat. Pályázati indikátorok

#	Indikátor neve	Indikátor típusa	Mértékegység	Kapcsolódó konstrukciók
01 (6) [6]	A támogatás keretében kifejlesztett új, Bologna-konform tananyagok száma A projekt keretében kifejlesztett/adaptált új, Bologna-konform tananyagok száma A projekt keretében kifejlesztett tananyagok/oktatási programok száma A projekt keretében kifejlesztett új, Bologna-konform tananyagok/képzések száma Fejlesztett Bologna-konform tananyagok száma Kifejlesztett képzési tananyagok száma	output	db	TÁMOP-4.1.2-08/A TÁMOP 4.1.1.C-12 TÁMOP 4.1.2.D-12 TÁMOP-4.1.2.A/1-11 TÁMOP-4.1.2.B.2.-13/1 TÁMOP-4.1.2.A/2-10/1
02 (3) [3]	Adaptált Bologna-konform tananyagok száma Adaptált Bologna konform tananyagok/képzések száma A támogatás keretében adaptált képzési tananyagok száma	output	db	TÁMOP-4.1.2-08/A TÁMOP-4.1.2.A/1-11 TÁMOP-4.1.2.A/2-10/1
03	On-line, ingyenesen hozzáférhető tankönyveket, tananyagokat használó hallgatók létszáma	eredmény	fő	TÁMOP-4.1.2-08/A
04 (3) [3]	A nem nyelvi képzések tananyagában megjelenő idegen nyelvű kreditek száma a fejlesztett tananyagokban, (szakonként/ szakirányonként/modulonként) A nem nyelvi képzések tananyagában megjelenő idegen nyelvű kreditek száma A kreditrendszerű, nem nyelvi képzések tananyagában megjelenő idegen nyelvű kreditek száma	output	kredit	TÁMOP-4.1.2-08/A TÁMOP-4.1.2.A/1-11 TÁMOP-4.1.2.A/2-10/1
05	Rendszeresen meghirdetett idegen nyelven elérhető kurzusok száma a fejlesztés által érintett szakon/szakirányon/modulban félévenként	output	db	TÁMOP-4.1.2-08/A
06	Tananyaghoz kapcsolódó, legalább kari szintű elérhetőséget biztosító speciális szakadatbázisok száma	output	db	TÁMOP-4.1.2-08/A
07	A projektben közreműködő vállalkozások száma	output	db	TÁMOP 4.1.1.C-12
08	Intézményi együttműködések, szövetségek száma	output	db	TÁMOP 4.1.1.C-12
09 (6) [8]	Képzésbe/átképzésbe bevont személyek száma (képzők képzése) Képzésbe bevont személyek száma (képzők képzése) Képzők képzése programban résztvevők száma Képzők képzése program keretében képzett, továbbképzett oktatók Képzők képzésében résztvevők száma „Képzők képzése” keretében továbbképzésben résztvevő felsőoktatási oktatók száma	output	fő	TÁMOP 4.1.1.C-12 TÁMOP 4.1.2.D-12 TÁMOP-4.1.2.A/1-11 TÁMOP-4.1.2.B.2.-13/1 TÁMOP 4.1.1.D-12 TÁMOP-4.1.2.E-13 TÁMOP-4.1.2.A/2-10/1 TÁMOP-4.1.2-08/C
10 (4) [6]	Képzést/átképzést sikeresen elvégzett személyek száma (képzők képzése) Képzést sikeresen elvégzett személyek száma (képzők képzése) Képzők képzése programot sikeresen elvégzők száma Képzést sikeresen elvégzettek száma	eredmény	fő	TÁMOP 4.1.1.C-12 TÁMOP 4.1.2.D-12 TÁMOP-4.1.2.A/1-11 TÁMOP-4.1.2.B.2.-13/1 TÁMOP-4.1.2.E-13 TÁMOP-4.1.2.A/2-10/1
11	Új, intézményesített nemzetközi partnerek száma	eredmény	fő	TÁMOP 4.1.1.C-12
12	Kidolgozott és teljesített szabadon választható szervezeti-gazdálkodási hatékonysági mutató	eredmény	db	TÁMOP 4.1.1.C-12

13	A nyelvoktatási rendszer átalakításába bevont munkaerő-piaci szereplők száma	output	db	TÁMOP 4.1.2.D-12
14	A pilotkurzusokban részt vevő hallgatók száma	output	fő	TÁMOP 4.1.2.D-12
15	A pilotkurzusok végén sikeres képzést záró vizsgát tevő hallgatók száma	eredmény	fő	TÁMOP 4.1.2.D-12
16	Az új/adaptált Bologna-konform tananyagokat használó képzésekben részt vevő hallgatók száma	eredmény	fő	TÁMOP-4.1.2.A/1-11
17	Hátrányos vagy halmozottan hátrányos helyzetű tanulókat oktató köznevelési intézményben (feladat ellátási helyen) szakmai gyakorlatot végző pedagógusjelöltek száma	output	fő	TÁMOP-4.1.2.B.2.-13/1
18	Szakkollégiumi tagság létszáma	output	fő	TÁMOP 4.1.1.D-12
19	Egyéni fejlesztési tervben foglaltakat sikeresen teljesítők száma	eredmény	fő	TÁMOP 4.1.1.D-12
20	Közösségi programok, rendezvények száma	output	db	TÁMOP 4.1.1.D-12
21	Kidolgozott képzési programok száma	eredmény	db	TÁMOP-4.1.2.E-13
22	Átképzésben résztvevők száma	output	fő	TÁMOP-4.1.2.E-13
23	Elkészült népegészségügyi rövid képzési modulok száma	output	db	TÁMOP-4.1.2.E-13
24	Hallgatói sport szolgáltatások száma	output	db	TÁMOP-4.1.2.E-13
25	Hallgatói sportszolgáltatásokat igénybe vevők száma	output	fő	TÁMOP-4.1.2.E-13
26	Hallgatói sportszolgáltatásokat igénybe vevők közül a tutori szolgáltatást igénybe vevők száma	output	fő	TÁMOP-4.1.2.E-13
27 [2]	Pályakövetési rendszer eredményeit az intézményben felhasználók száma	output	fő	TAMOP -4.1.1-08 TÁMOP-4.1.1.A-10
28 [2]	Pályakövetési rendszerekben az elérhető / megkeresett 2010-től diplomát szerző hallgatók aránya az összes 2010-től diplomát szerző hallgatóhoz képest	eredmény	%	TAMOP -4.1.1-08 TÁMOP-4.1.1.A-10
29 [2]	Alumni szolgáltatásokat igénybe vevő végzettek, diplomát szerzők és a szolgáltatást igénylők (visszajelzők) aránya az összes diplomát szerzőhöz képest	output	%	TAMOP -4.1.1-08 TÁMOP-4.1.1.A-10
30	A 2.1 (Minőségirányítási rendszerek...) tevékenységcsoportját illetően az Ftv. 30.§.(1) szerint azonos típusú szervezeti egységek hány százalékára terjed ki az adott fejlesztés	output	%	TÁMOP-4.1.1.A-10
31 [2]	Komplex, egyénre szabott tanulmányi, pályaorientációs és tehetségsegítő szolgáltatást igénybe vevő hallgatók aránya az összes hallgatóhoz képest	output	%	TAMOP -4.1.1-08 TÁMOP-4.1.1.A-10
32 [2]	Komplex vezetői információs rendszert használó felsőoktatási dolgozók aránya a rendszerek használatában a VIR-re vonatkozó belső szabályzat által érintett munkakörben foglalkoztatott összes dolgozóhoz képest	output	fő	TAMOP -4.1.1-08 TÁMOP-4.1.1.A-10
33	A projekt megvalósítása és a projekt fenntartási időszaka alatt a fejlesztett gyakorlati helyeken gyakorlati képzésben részesülő hallgatók száma	eredmény	fő	TÁMOP-4.1.1.A-10
34	A nem kreditrendszerű, nem nyelvi képzések tananyagában megjelenő idegen nyelvű modulok száma	output	db	TÁMOP-4.1.2.A/2-10/1
35	Felsőoktatási intézmény és for-profit munkaadó között létrejött szakmai együttműködések száma	eredmény	db	TÁMOP-4.1.2.A/2-10/1
36	Újonnan kifejlesztett vagy adaptált, akkreditált vagy nyilvántartásba bejelentett képzések száma	output	db	TÁMOP-4.1.2.A/2-10/1
37	Újonnan kifejlesztett vagy adaptált, nem formális tanfolyamok, oktatási programok száma	output	db	TÁMOP-4.1.2.A/2-10/1
38	Az országos hálózat tagjának számító regionális	output	db	TÁMOP-4.1.2-08/B

	pedagógusképzési központok száma			
39	Továbbképzésben részt vevő szaktárgy-pedagógia oktatók száma	output	fő	TÁMOP-4.1.2-08/B
40	A regionális központ keretei között együttműködő (közoktatási) intézmények száma	output	db	TÁMOP-4.1.2-08/B
41	Fejlesztett módszertanok, modulok, tantervek száma	output	db	TÁMOP-4.1.2-08/B
42	A gyakorlati képzési helyekre/telephelyekre a program keretében fejlesztett rendszer által kiközvetített pedagógushallgatók aránya az összes kiközvetített hallgatóhoz képest	output	%	TÁMOP-4.1.2-08/B
43	Pályakövetési rendszerekhez kapcsolódó felmérésekben a válaszadók aránya a megkérdezettekhez képest intézményi átlagban	eredmény	fő	TAMOP -4.1.1-08
44	A VIR használatához kapcsolódó oktatásban részesült vezetők, felhasználók aránya a VIR-re vonatkozó belső szabályzat által érintett munkakörben foglalkoztatottakhoz képest	output	%	TAMOP -4.1.1-08
45	A vezetők által elérhető jelentések (a rendszerben legalább három személy által használt jelentések) száma évente	output	db	TAMOP -4.1.1-08
46	Az adattárba integrált nyilvántartások száma	output	db	TAMOP -4.1.1-08
KIEMELT PROJEKTEK				
47	Pályakövetés révén nyomon követett hallgatók aránya	output	%	TÁMOP-4.1.3-11/1
48	Azon hallgatók száma, akik esetében a szociális dimenzió mérése megtörtént	output	fő	TÁMOP-4.1.3-11/1
49	Bevont központi adatforrások száma	output	db	TÁMOP-4.1.3-11/1
50	Hallgatói szolgáltatásokhoz kapcsolódó központi szolgáltatásokat igénybe vevő felsőoktatási intézmények száma	output	db	TÁMOP-4.1.3-11/1
51	AVIR és DPR felhasználáshoz kapcsolódó képzésekben részt vettek száma	output	fő	TÁMOP-4.1.3-11/1
52	OKKR: képzési területi szintű, tanulási eredmény alapú kimeneti leírások száma	output	db	TÁMOP-4.1.3-11/1
53	Kialakított validációs eljárások száma	output	db	TÁMOP-4.1.3-11/1
54	Felkészítésben részt vettek száma	output	fő	TÁMOP-4.1.3-11/1
55	Központi DPR modellt alkalmazó intézmények száma	output	db	TÁMOP-4.1.3/08/01
56	A központi adattár alapú vezetői információs rendszert (központi AVIR) stratégiai döntéshozatalra és nyomon követésre használók száma	output	fő	TÁMOP-4.1.3/08/01
57	Validációs képzések száma	output	db	TÁMOP-4.1.3/08/01
58	Validációs képzésben résztvevő oktatók, koordinátorok száma	output	fő	TÁMOP-4.1.3/08/01
59	Validációs tájékoztatásban részesített oktatók, hallgatók, koordinátorok, munkaerő-piaci szereplők száma	output	fő	TÁMOP-4.1.3/08/01
60	Kidolgozott OKKR szintleírás szakmai előterjesztések száma	eredmény	db	TÁMOP-4.1.3/08/01
61	Létrehozott IKT szolgáltatások száma	output	db	TÁMOP-4.1.3/08/01
62	Tudományos és oktatási célú kollaborációs videó-portálban elhelyezett tartalom mennyisége	output	db	TÁMOP-4.1.3/08/01
63	A létrehozott IKT szolgáltatásokat használó intézmények száma	eredmény	db	TÁMOP-4.1.3/08/01
64	Egységes felsőoktatási minőségpolitika céljaira adaptált minőségbiztosítási rendszerek száma	eredmény	db	TÁMOP-4.1.4/08/1
65	Felsőoktatási Minőségi Díjra benyújtott pályázatok kumulált száma	eredmény	db	TÁMOP-4.1.4/08/1
66	Bemutatott jó gyakorlatok száma	kimenet	db	TÁMOP-4.1.4/08/1
67	Bevont minőségfejlesztési szakértők száma	kimenet	fő	TÁMOP-4.1.4/08/1
68	Felkészítésben résztvevő intézmények száma	kimenet	db	TÁMOP-4.1.4/08/1

69	Felkészítésben résztvevő intézmények közül minőségirányítási rendszert bevezető intézmények aránya	eredmény	%	TÁMOP-4.1.4/08/1
70	Felkészítésben résztvevő intézményi dolgozók száma	kimenet	fő	TÁMOP-4.1.4/08/1
71	Minőségügyi portál regisztrált felhasználóinak száma	eredmény	db	TÁMOP-4.1.4/08/1

Forrás: TÁMOP-4.1-es pályázati kiírások.

Amint azt az 1. táblázatban összefoglaltuk, a TÁMOP 4.1-es pályázati kiírások feldolgozása után összesen 88 indikátort – amelyből 67 output és 21 eredmény indikátor – azonosítottunk. Ezek közül 22 indikátor esetében lehet közvetlen kapcsolódást felismerni, az alábbi öt terület szerint:

- #01, Fejlesztett tananyag 6 indikátor;
- #02, Adaptált tananyag 3 indikátor;
- #04, Nem nyelvi képzések idegen nyelvű tartalmai 3 indikátor;
- #09, Képzésben résztvevő oktatók – képzők képzése 6 indikátor;
- #10, Képzést eredményesen elvégző oktatók – képzők képzése 4 indikátor.

Elsődlegesen az ezekhez a területekhez tartozó indikátor mutatókat nevezhetjük a TÁMOP 4.1 kulcsindikátorainak. Ezen kívül további közvetett kapcsolódást is ki lehet mutatni az egyes indikátorok között, de ezek esetében vagy a típus, vagy a mértékegység különbözik (például: „a projektben közreműködő vállalkozások száma” – output indikátor; felsőoktatási intézmény és for-profit munkaadó között létrejött szakmai együttműködések száma – eredmény indikátor). Emellett közvetett kapcsolat van az intézményi pályázatok központi háttérének megteremtését szolgáló kiemelt projektek indikátorai és a kapcsolódó monitoring útmutatók között.

A konstrukciókat vizsgálva megállapítható, hogy a fenti öt kulcsterülethez kapcsolódó 22 indikátor összesen 9 konstrukcióban – KMR és Konvergencia tükröz projektet egynek számolva – szerepel, az alábbi bontásban:

- #01, Fejlesztett tananyag 6 konstrukció;
- #02, Adaptált tananyag 3 konstrukció;
- #04, Nem nyelvi képzések idegen nyelvű tartalmai 3 konstrukció;
- #09, Képzésben résztvevő oktatók – képzők képzése 8 konstrukció;
- #10, Képzést eredményesen elvégző oktatók – képzők képzése 6 konstrukció.

Amint az látható, egyedül a „képzők képzése” indikátor esetében volt név szerinti egyezés több pályázaton belül, egyéb esetekben a monitoring mutatók elnevezése valamilyen mértékben eltért, ami megnehezíti a vonatkozó teljesítmények és eredmények értékelését. A

kiemelt indikátorok mellett további egy esetben figyelhető meg a monitoring mutatók – összesen öt indikátor – pontos egyezése, ami az érintett két kiírás, a TÁMOP-4.1.1-08 és a TÁMOP-4.1.1.A-10 pályázatok folytonosságát, egymásra épülését erősíti.

A fenti összesítés mellett az értékelésben az indikátorok segítségével további mutatókat, hányadosokat képezhetünk, így bontva ki az egyes mutatószámok tartalmát. A relevancia, hatékonyság, hatásosság, hasznosság és fenntarthatóság mutatók vizsgálatával tovább értékeljük a TÁMOP 4.1-es programok megvalósulását, eredményeit. Az egyes indikátorok terv és tényértékeinek vizsgálati eredményeit a szintetizáló zárójelentésben ismertetjük.

A kutatás során külön kitérünk a bruttó és nettó hatások vizsgálatára. A korábban vállalkozásfejlesztési pályázatoknál sikerrel vizsgált mutatószámok azt jelzik, az egyes projektek mekkora hányada valósult volna meg európai uniós támogatás felhasználása, lehívása nélkül. Érdekes megvizsgálni, hogy az állami szférában a fejlesztési projektek mennyire függenek a támogatási rendszertől, mennyiben tudnak és hajlandóak az intézmények önállóan fejlesztéseket véghezvinni. A bruttó és nettó hatások méréséhez, becsléséhez szükséges inputokat az interjúk során feltett direkt kérdések és válaszok formájában szerezzük be.

A fentiek figyelembe vételével, a kutatás elején megfogalmazott elemzési elképzeléseink az alábbiak:

Együttműködések vizsgálata: ennek érdekében a partneri adatbázisok alapján hálózatelemzés készítése (partnerek azonosítása, egy együttműködés megfeleltethető egy kapcsolatnak). A hálózatelemzéssel kimutatható, mely intézmények játszottak a vizsgált konstrukcióknál központi szerepet, amit érdemes összevetni a különböző egyetemek felsőoktatási rangsorokban betöltött pozíciójával. A hálózatok ez irányú elemzésével kimutatható egyes szereplők alul- illetve felül reprezentáltsága.

A hatékonyság elemzése keretében a teljes projekt adatbázis vizsgálata, kiemelt figyelmet fordítva az indikátorokra. A rendelkezésünkre bocsátott adatok alapján meghatározhatók az egységnyi indikátorra jutó támogatási összegek (vagyis a támogató bizottsági döntésekhez tartozó igényelt támogatás összegei), melyek ily módon projektenként összehasonlíthatóvá is válnak. Kalkulálhatók a minimum és maximum értékek – ezáltal a terjedelem is –, valamint az egységnyi indikátorra jutó átlag is, melyek összehasonlításával egyértelművé válik, hogy milyen hatékonyságbeli különbségek voltak jellemzőek, mekkora eltérések jelentek meg az

egyres projektek szintjén, valamint jövőbe mutató következtetésként leszűrhető, hogy a további tervezési időszakokra nézve milyen irányszámokkal lehet a tervezést segíteni.

A hatásosság elemzése során a konstrukciónként megjelenő indikátorértékeket vizsgáljuk. Ennek keretében az aggregált kumulált tervértékeket hasonlítjuk össze az aggregált kumulált tényértékekkel indikátoronként és konstrukciónként. Ezáltal kimutatható, hogy a pályázók a kitűzött célokhoz képest rövidtávon milyen output- és eredményindikátorokat realizáltak – a hatásindikátorok releváns vizsgálatára nem elegendő a projektek lezárása óta eltelt idő.

Területi koncentráció elemzése, vagyis a projektek fajlagos érték és darabszám szerinti eloszlásának vizsgálata a kedvezményezettek elérhetősége, székhelye adatok segítségével. Így nyilvánvalóvá válik, hogy milyen térségekben jelentek meg jellemzően erőteljesebben a fejlesztések vagy, hogy milyen felsőoktatási zónák voltak alul- vagy felül reprezentáltak.

3. A TÁMOP 4.1 ÉRTÉKELÉSE

3.1 A TÁMOP 4.1 adatbázis kvalitatív elemzése és értékelése

3.1.1 A hatékonyság vizsgálata

A támogatási programok vizsgálatánál az egyik alapvető kérdés azok hatékonyságának megítélése, vagyis adott indikátor kapcsán elért **egységnyi előrehaladás** mekkora támogatási összeget kötött le, illetve milyen különbségek tapasztalhatóak az egyes projektek között.

$$\text{Hatékonyság} = \frac{\text{Hatályos szerződések szerződött támogatása}}{\text{Aggregált kumulált tényérték}}$$

Az egységnyi indikátorra jutó költségek összehasonlításával felmérhető, hogy az eltérő környezetben megvalósult különböző projektek mekkora **különbségeket** mutatnak a hatékonyság területén. A központi projektek esetében ennek a vizsgálatnak nincs értelme: ez a szituáció a felmért indikátoroknál 17 esetben. Bizonyos indikátoroknál nem állt rendelkezésre a szükséges információ az adatbázisban (összesen 4 esetben). A többi vizsgált indikátornál (41 esetben) megnéztük, mely konstrukcióknál jellemző, hogy az egy indikátor egységre jutó költség minimuma és maximuma között tízszeres eltérés figyelhető meg az adatok alapján.

2. táblázat. Jelentős hatékonyságbeli eltérések – érintett konstrukciók és indikátorok

Konstrukció	Indikátor
TÁMOP-4.1.2-08	„Képzők képzése” keretében továbbképzésben résztvevő felsőoktatási oktatók száma
TÁMOP-4.1.2-08	A nem nyelvi képzések tananyagában megjelenő idegen nyelvű kreditek száma a fejlesztett tananyagokban
TÁMOP-4.1.2-08	A regionális központ keretei között együttműködő (közoktatási) intézmények száma
TÁMOP-4.1.2-08	A támogatás keretében kifejlesztett új, (Bologna-konform) tananyagok száma
TÁMOP-4.1.2-08	Adaptált (Bologna-konform) tananyagok száma
TÁMOP-4.1.2-08	Online, ingyenesen hozzáférhető tankönyveket, tananyagokat használó hallgatók létszáma
TÁMOP-4.1.2-08	Rendszeresen meghirdetett idegen nyelven elérhető kurzusok száma a fejlesztés által érintett szakon/szakirányon/modulban félévenként

Forrás: OH adatok alapján saját elemzés.

Módszertani szempontból fontos hozzátennünk mindehhez, hogy számos projektnél nem kapcsolható össze egy kiragadott indikátor értéke a teljes költségvetéssel vagy támogatási összeggel. A TÁMOP-4.1.1-es kiírások indikátorait pont ezen indok miatt ki is hagytuk ebből az elemzésből, mert itt különösen megtevéstől lenne a teljes támogatás egy indikátorra való vetítése, hiszen adott projekteknel sokszor kilenc indikátor jelenik meg egyszerre. A 4.1.2-es kiírások esetén is több indikátor kapcsolódik egy projekthez, itt azonban érdemes megvizsgálni, hogy milyen hatékonyságbeli különbségek tárhatók fel.

Ezek után megvizsgáltuk, hogy tematikusan hogyan csoportosíthatók a különböző indikátorok, és megnéztük, a hasonló jellegű, a fejlesztések következtében megvalósuló előrehaladásra milyen hatékonyság jellemző. Ezen belül felmértük, hogy átlagosan egy egységnyi előrehaladás az adott indikátor értékénél mekkora támogatási összegbe került, valamint azt is elemeztük, mekkora a maximális és a minimális érték, vagyis mekkora támogatási összegbe került minimum, illetve maximum egy adott indikátor esetében az egységnyi előrelépés. Ezek a vizsgálatok képesek rámutatni az egyes projektek közötti jelentős különbségekre, valamint megalapozzák a nemzetgazdasági szempontból fontos, egyre többször említett hatékonyság vizsgálatát és segítenek feltárni a belső egyenetlenségeket, valamint kimutatni a jelentős differenciákat, amelyek nem minden esetben indokolhatóak, ezért esettanulmány keretei között további vizsgálatuk lehet célravezető. Ugyanakkor ismét érdemes felhívni a figyelmet azon komplex programokra, ahol ezek az összefüggések ilyen formában nem vizsgálhatók, elemezhetők.

Az első indikátor kategória, amit megvizsgáltunk, a hallgatók száma volt. Számos olyan adatot találtunk a hivatalos adatbázisban, ahol nagyon jelentős eltérés mutatkozott az egy hallgatóra jutó támogatási összegek között, ezeket a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat. Egy hallgatóra jutó szerződött támogatási összeg I.

indikátorok	csoport	átlag	min.	max.	max./min.
A projekt megvalósítása és a projekt fenntartási időszaka alatt a fejlesztett gyakorlati helyeken gyakorlati képzésben részesülő hallgatók száma	hallgatók	3 310 849	262 874	14 331 438	54,52
Alumni szolgáltatásokat igénybe vevő végzettek, diplomát szerzők és a szolgáltatást igénylők (visszajelzők)	hallgatók	8 256 597	1 851 771	45 503 597	24,57
Online, ingyenesen hozzáférhető tankönyveket, tananyagokat használó hallgatók létszáma	hallgatók	159 681	3 374	1 172 528	347,49

Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

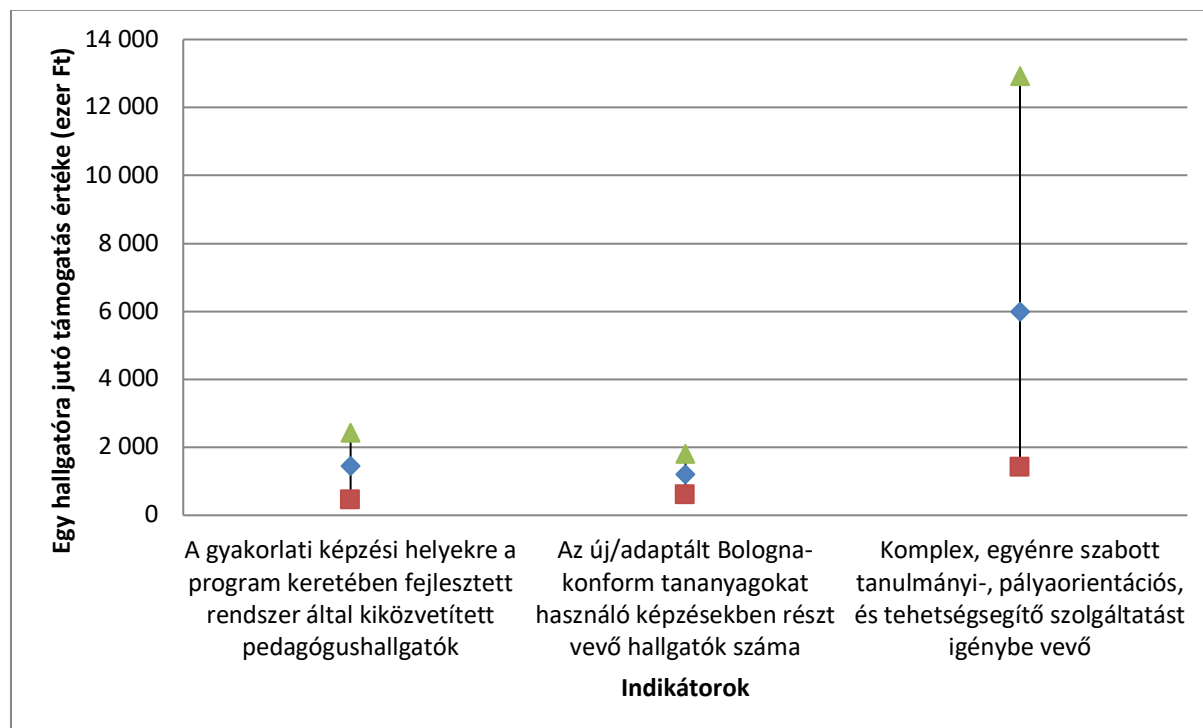
Több indikátornál nem jelentek meg ekkora különbségek, ezeket ábrázoltuk (6. ábra), illetve a 4. táblázatban találhatók meg ezek a hallgatókra vonatkozó mutatószámok. Ide tartoznak például az új vagy adaptált Bologna-konform tananyagokat használó képzésekben részt vevő hallgatók, ahol a projekteknél a minimális (595e Ft/fő) és a maximális (1805e Ft/fő) egy indikátor egységre jutó támogatási összegek között csak háromszoros eltérés tapasztalható.

4. táblázat. Egy hallgatóra jutó szerződött támogatási összeg II.

indikátorok	csoport	átlag	min.	max.	max./min.
A gyakorlati képzési helyekre a program keretében fejlesztett rendszer által kiközvetített pedagógushallgatók	hallgatók	1 448 937	440 000	2 418 631	5,50
Az új/adaptált Bologna-konform tananyagokat használó képzésekben részt vevő hallgatók száma	hallgatók	1 199 743	594 485	1 805 000	3,04
Komplex, egyénre szabott tanulmányi-, pályaorientációs és tehetségsegítő szolgáltatást igénybe vevő hallgatók száma	hallgatók	5 987 282	1 399 749	12 925 217	9,23

Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

6. ábra: Egy hallgatóra jutó szerződött támogatási összegek ábrázolása (minimum, maximum, átlag)



Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

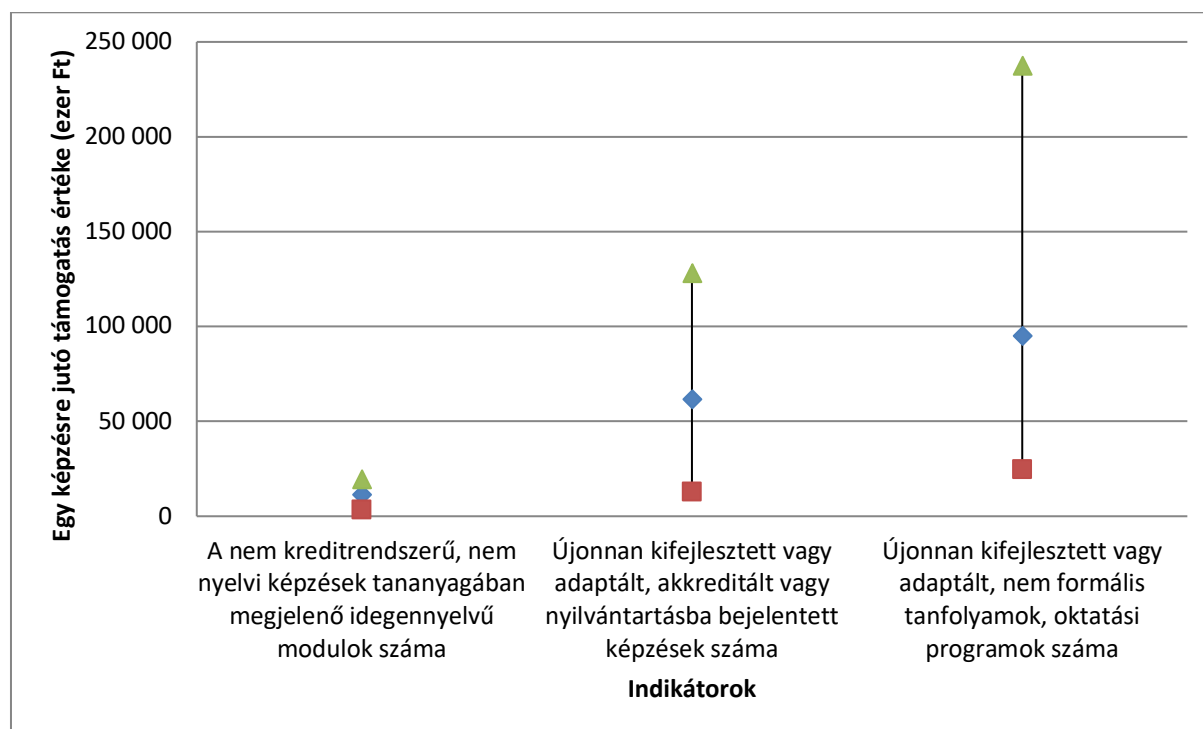
A következő vizsgált indikátor csoport a képzésekkel kapcsolatos. Ebben az esetben is megvizsgáltuk, hogy az egyes projekteknel mekkora volt az egy képzésre jutó átlagos, minimális és maximális támogatási összeg. Jelentős különbséget csak egy indikátornál találtunk, ez a „Rendszeresen meghirdetett idegen nyelven elérhető kurzusok száma a fejlesztés által érintett szakon/szakirányon/modulban félévenként” című indikátor, amelynél az egységnyi előrehaladásra jutó minimális és maximális érték között közel 31-szeres a különbség. A másik három indikátornál kisebb különbségek jellemzők (5. táblázat, 7. ábra).

5. táblázat. Egy képzésre jutó szerződött támogatási összeg

indikátorok	csoport	átlag	min.	max.	max./min.
A nem kreditrendszerű, nem nyelvi képzések tananyagában megjelenő idegen nyelvű modulok száma	képzés	11 385 746	3 261 168	19 510 323	5,98
Újonnan kifejlesztett vagy adaptált, akkreditált vagy nyilvántartásba bejelentett képzések száma	képzés	61 928 789	12 862 651	128 206 028	9,97
Újonnan kifejlesztett vagy adaptált, nem formális tanfolyamok, oktatási programok száma	képzés	95 161 387	24 504 657	237 642 500	9,70

Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

7. ábra: Egy képzésre jutó szerződött támogatási összegek ábrázolása (minimum, maximum, átlag)



Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

Ezek alapján jól összehasonlíthatóak az egyes képzések. Például megállapítható, hogy az újonnan kifejlesztett vagy adaptált képzések, akár akkreditáltak, akár nem formális tanfolyami keretek között zajlanak, nagyjából hasonló fajlagos támogatási összeget kötnek le. Ráadásul a nem formális képzések esetén átlagosan jóval magasabb támogatási összegű projektek valósultak meg, mint az akkreditált képzéseknél. Továbbá a nem formális képzéseknél nagy az intervallum terjedelme, amely a legkisebb és legnagyobb egy indikátor egységre jutó támogatási összeget tartalmazza. (Ugyanakkor ki kell hangsúlyozni, hogy vélhetően alacsonyabb költségigénye van egyes társadalomtudományi képzéseknek – pl. szociológia – mint egy műszaki, orvosi képzés fejlesztésének, amit egy adott indikátor kapcsán nem tudunk szétválasztani egymástól.)

Hatékonyság szempontjából hasonlóan érdekes összehasonlításokat lehet tenni a tananyagokat mérő indikátoroknál is. Itt számos esetben az egy tananyagra jutó támogatási összegek között az adott projekteknél jelentős különbségek voltak (6. táblázat).

6. táblázat. Egy tananyagra jutó szerződött támogatási összeg I.

indikátorok	csoport	átlag	min.	max.	max./min.
A támogatás keretében adaptált képzési tananyagok száma	tananyag	52 181 259	4 837 963	155 916 365	32,23
A támogatás keretében kifejlesztett új, (Bologna-konform) tananyagok száma	tananyag	8 756 497	117 033	63 140 935	539,52
Adaptált (Bologna-konform) tananyagok száma	tananyag	25 929 417	798 330	77 551 996	97,14
Adaptált Bologna-konform tananyagok/képzések száma	tananyag	47 680 223	3 344 479	126 893 875	37,94

Forrás: OH adatok alapján saját számítás

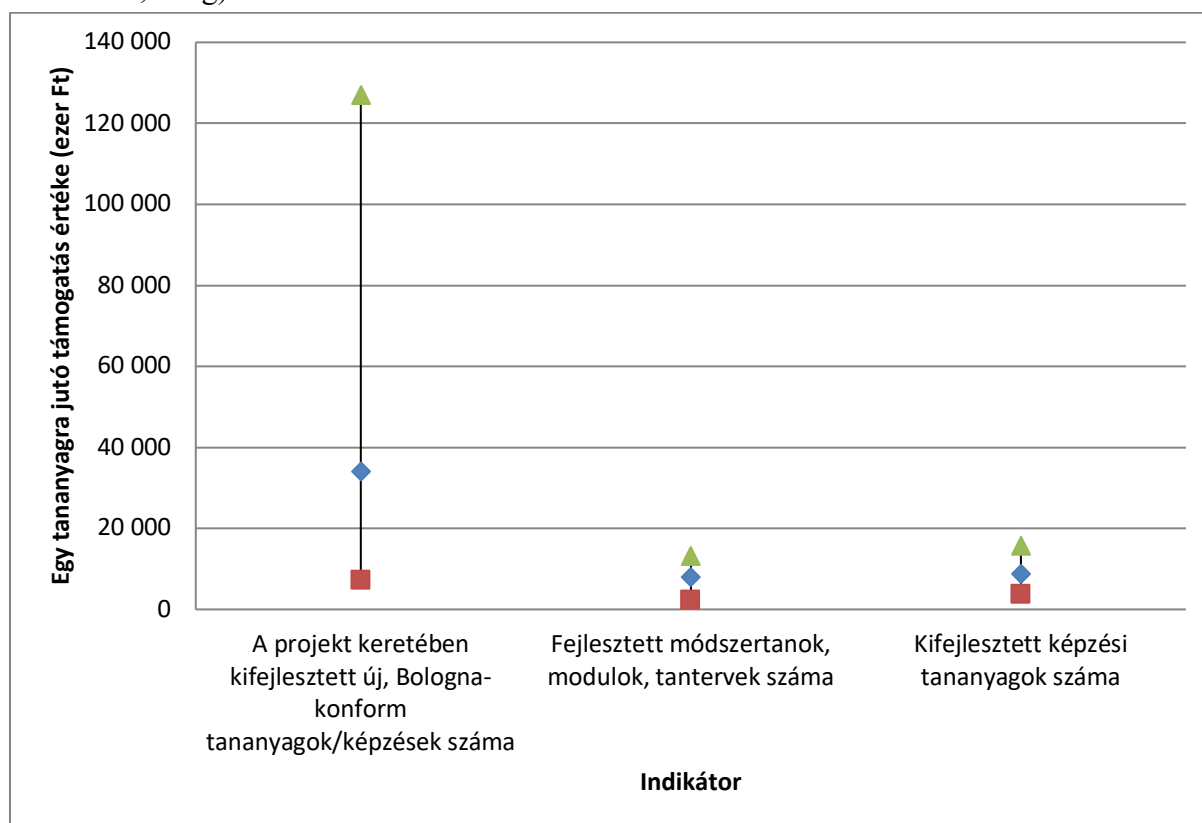
Az új, Bologna-konform tananyagok esetében például 539-szeres különbségek tapasztalhatók az adatok alapján a különböző projektek között – ahogyan erre a kiemelt indikátorok között már rámutattunk. Itt is fontos megjegyeznünk, hogy különböző képzések esetében indokolhatóan is lehet eltérő a költségigény a fejlesztésnél. A kifejlesztett tananyagokra vonatkozó indikátorok között jóval kisebb eltérések mutathatók ki (7. táblázat, 8. ábra).

7. táblázat. Egy tananyagra jutó szerződött támogatási összeg II.

indikátorok	csoport	átlag	min.	max.	max./min.
A projekt keretében kifejlesztett új, Bologna-konform tananyagok/képzések száma	tananyag	34 040 154	7 162 828	126 893 875	17,72
Fejlesztett módszertanok, modulok, tantervek száma	tananyag	7 978 203	2 265 694	13 166 867	5,81
Kifejlesztett képzési tananyagok száma	tananyag	8 700 894	3 713 164	15 640 194	4,21

Forrás: OH adatok alapján saját számítás

8. ábra. Egy tananyagra jutó szerződött támogatási összegek ábrázolása (minimum, maximum, átlag)



Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

Tanulásként szolgálhat, hogy a különböző tantervek, illetve modulok kifejlesztési költségének összehasonlítása viszonylag jól összevethető, vagyis amennyiben a teljes projekt szerződött támogatási összeget elosztjuk az indikátor értékével, akkor egy tananyagra átlagosan 7–9 millió forint támogatási összeg jut. Ugyanakkor még ezen indikátoroknál (fejlesztett módszertanok, modulok, tantervek száma és kifejlesztett képzési tananyagok száma) kalkulált legkisebb és legnagyobb értékek között is 4–6-szoros különbségek tapasztalhatók az egyes projektek esetében. Amennyiben viszont a Bologna-konform

tananyagok előállítását vizsgáljuk, akkor itt jóval magasabb támogatási összegek jelennek meg, átlagosan egy projektnél 34 millió Ft támogatási összeg jutott egy ilyen tananyag vagy képzés kialakítására. Mindez körülbelül ötszörös különbséget jelent a különböző kategóriájú tananyagok szempontjából nézve.

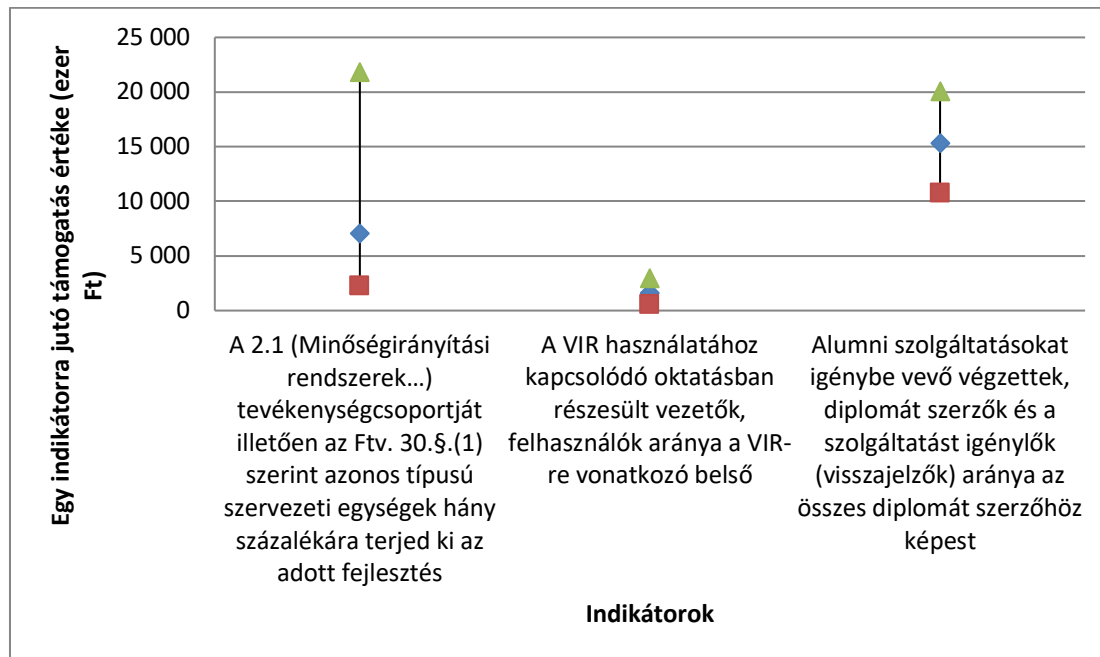
A következőkben az arányokat számszerűsítő indikátorok esetében néztük meg a hatékonyság alakulását. Az egy százalékra jutó támogatási összeg nagyságrendje az egyes projektek esetében az adott indikátornál vizsgálva nem tért el nagyon jelentősen egymástól (maximum és minimum aránya).

8. táblázat. Egy százalékra jutó szerződött támogatási összeg

indikátorok	csoport	átlag	min.	max.	max./min.
A 2.1 (Minőségirányítási rendszerek...) tevékenységcsoportját illetően az Ftv. 30.§.(1) szerint azonos típusú szervezeti egységek hány százalékára terjed ki az adott fejlesztés	arány	7 093 763	2 274 062	21 849 684	9,61
A VIR használatához kapcsolódó oktatásban részesült vezetők, felhasználók aránya a VIR-re vonatkozó belső	arány	1 646 769	555 960	2 971 314	5,34
Alumni szolgáltatásokat igénybe vevő végzettek, diplomát szerzők és a szolgáltatást igénylők (visszajelzők) aránya az összes diplomát szerzőhöz képest	arány	15 326 918	10 744 800	20 084 507	1,87
Pályakövetési rendszerekben az elérhető/megkeresett 2010-től diplomát szerző hallgatók aránya az összes 2010-től diplomát szerző hallgatóhoz képest	arány	4 218 662	2 205 532	6 354 452	2,88

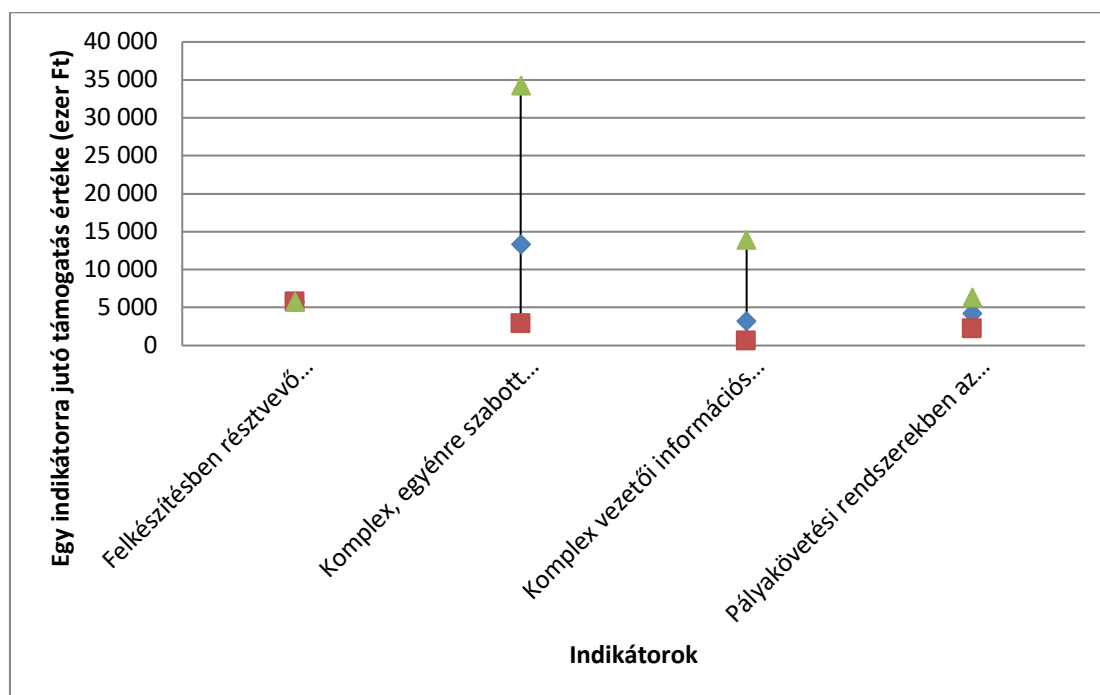
Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

9. ábra. Egy százalékra jutó szerződött támogatási összeg (minimum, maximum, átlag) I.



Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

10. ábra. Egy százalékra jutó szerződött támogatási összeg (minimum, maximum, átlag) II.



Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

A fentiekén túl érdemes lenne még elemezni az oktatókra és a kreditekre vonatkozó indikátorcsoportokat. Itt jelentős nagyságrendű eltérések tapasztalhatók az egyes projektek között. Viszont mindenképpen érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy ez a fajta

összehasonlítás **megtévesztő lenne**, hiszen a vizsgált támogatási programoknál egy oktató képzése a projektek költségvetésének minimális részét jelenti csak. Ezeknél a pályázatoknál a legnagyobb részét a költségvetéseknek a tananyagfejlesztés, a kapcsolatépítés és kapcsolattartás és az egyéb igénybevett szolgáltatások adják. Valószínűleg kifejezetten ezzel indokolhatók a nagyon nagy eltérések. Éppen ezért ennek elemzésétől jelen tanulmányban eltekintünk. (Megoldást jelentene a költségvetések részletes vizsgálata, melynek során fel lehetne tárni azt, hogy az egyes projekteknel az egyes tevékenységekhez kapcsolható indikátorértékek mekkora költségeket kötöttek le.)

A közoktatás és felsőoktatás összehasonlítása a TÁMOP-4.1.2-n belül a hatékonyság szempontjából

A TÁMOP 4.1.2-08/1/B konstrukció (konvergencia és Közép-magyarországi régiókban egyaránt) közvetve a közoktatás fejlesztését is célozza. A projektek eredményességének mérésére öt különböző indikátor kialakítására került sor.

9. táblázat. A közoktatásra vonatkozó indikátorok

Indikátor	mértékegység
Fejlesztett módszertanok, modulok, tantervek száma	db
Az országos hálózat tagjának számító pedagógusképzési központok száma	db
Az országos hálózat tagjának számító pedagógusképzési központok száma	db
A gyakorlati képzési helyekre a program keretében fejlesztett rendszer által kiközzetített pedagógushallgatók	%
Továbbképzésben részt vevő szaktárgy-pedagógia oktatók száma	fő

Forrás: pályázati útmutatók.

Mivel a TÁMOP-4.1.2 konstrukciók a felsőoktatásra és a közoktatásra is hatnak, így a TÁMOP-4.1.2-n belül lehetőségünk volt összehasonlítani a közoktatást és felsőoktatást az egységni indikátorra jutó támogatás értéke alapján.

(A közoktatásra vonatkozó indikátorok egy része, az egyedi projektek mérésére kialakított indikátorok, nem összehasonlíthatóak a felsőoktatás indikátoraival. Ezek a következők: az országos hálózat tagjának számító pedagógusképzési központok száma, az országos hálózat tagjának számító pedagógusképzési központok száma és a gyakorlati képzési helyekre a program keretében fejlesztett rendszer által kiközzetített pedagógushallgatók. Így megfelelő indikátorpár kialakításának hiányában ezek részletes elemzésére nem került sor.)

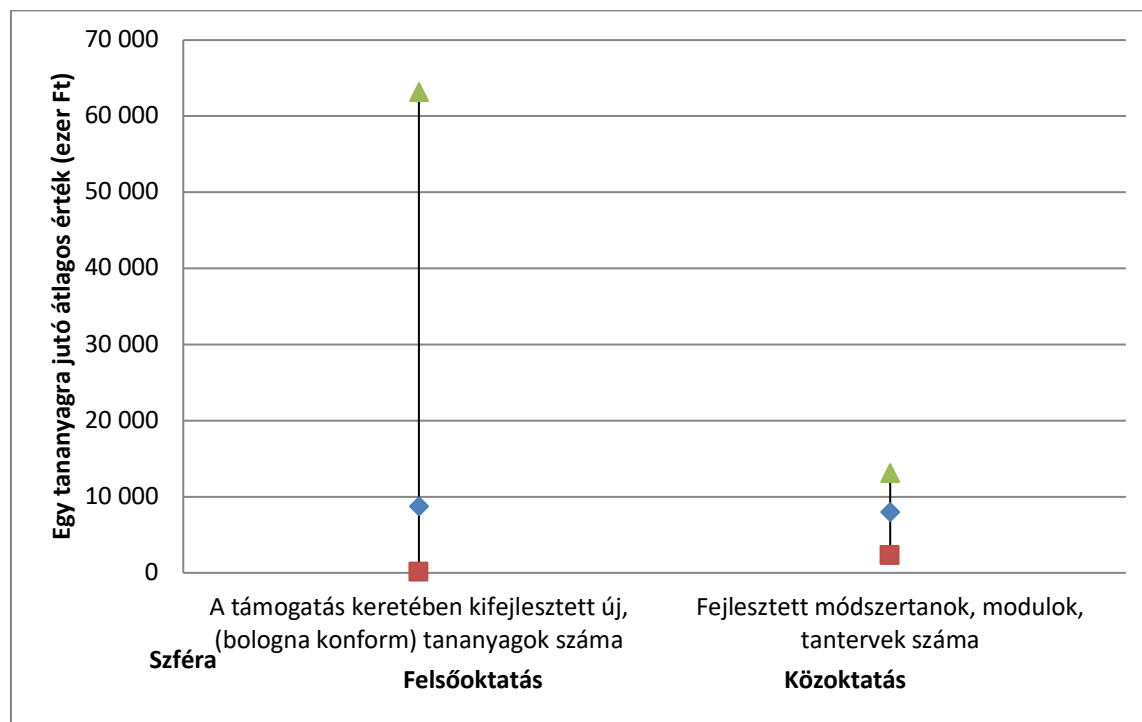
10. táblázat. Hatékonyság összehasonlítása a felsőoktatás és a közoktatás egyes projektjeinél és indikátorainál

Tananyag (egy tananyagra jutó átlagos támogatás értéke, Ft)			
TÁMOP-4.1.2-08		TÁMOP 4.1.2-08	
<i>A támogatás keretében kifejlesztett új, (Bologna konform) tananyagok száma</i>	<i>átlag</i>	<i>Fejlesztett módszertanok, modulok, tantervek száma</i>	<i>átlag</i>
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0001	2 092 004	TÁMOP-4.1.2-08/1/B-2009-0001	7 838 886
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0005	3 113 823	TÁMOP-4.1.2-08/1/B-2009-0002	10 883 840
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0006	5 059 564	TÁMOP-4.1.2-08/1/B-2009-0003	9 993 600
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0008	1 860 363	TÁMOP-4.1.2-08/1/B-2009-0005	2 265 694
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0010	3 880 000	TÁMOP-4.1.2-08/1/B-2009-0006	13 166 867
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0019	2 391 360	TÁMOP-4.1.2-08/1/B-2009-0007	2 898 535
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0021	15 510 399	TÁMOP-4.1.2-08/2/B/KMR-2009-0002	8 800 000
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0025	1 327 442		
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-002	1 438 205		
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0027	117 033		
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0030	1 538 461		
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0032	5 611 383		
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0033	4 996 605		
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0034	9 588 257		
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0046	7 600 000		
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0049	2 478 721		
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0050	1 553 973		
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0051	5 464 000		
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0054	14 724 803		
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0059	1 291 226		
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0061	15 006 867		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0006	4 563 049		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0007	6 000 000		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0010	2 909 070		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0011	3 547 090		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0019	14 410 244		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0023	32 347 200		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0026	63 140 935		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0027	16 000 000		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0028	3 634 868		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0029	16 000 000		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0041	1 183 599		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0043	14 987 140		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0047	2 333 333		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0048	20 380 289		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0052	11 339 371		
TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR-2009-0053	4 569 719		
<i>A támogatás keretében kifejlesztett új, (Bologna-konform) tananyagok száma</i>	<i>főátlag</i>	<i>Fejlesztett módszertanok, modulok, tantervek száma</i>	<i>főátlag</i>
TÁMOP-4.1.2-08/A	8 756 497	TÁMOP-4.1.2-08/B	7 978 203

Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

Elemzésünk eredményei alapján a felsőoktatásban megmutatkozó és a közvetve a közoktatásra is hatást gyakorló fejlesztések adott indikátoregységre vetítve **hasonló nagyságrendű** támogatási összegeket kötöttek le.

11. ábra. Hatékonyság alakulásának ábrázolása a felsőoktatás és a közoktatás egyes projektjeinél és indikátorainál (minimum, átlag, maximum)



Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

Ugyanakkor kíváncsiak voltunk arra is, mennyiben módosulnak ezek az eredmények, amennyiben a felsőoktatási projektek esetében a két legmagasabb és a két legalacsonyabb hatékonysági értékeket kiszűrjük az elemzésből, és így hasonlítjuk össze a közoktatásra és a felsőoktatásra vonatkozó adatokat.

11. táblázat: Hatékonyság összehasonlítása a felsőoktatás és a közoktatás egyes projektjeinél különböző vizsgált sokaságok esetében

	felsőoktatás	közoktatás
az első összehasonlításnál	8 756 497	7 978 203
a második összehasonlításnál	6 884 898	7 978 203

Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

Miután kivettük a szélsőértékeket a vizsgált sokaságból a felsőoktatásra vonatkozó projekteknél, eredményeink szerint ennél a második összehasonlításnál a felsőoktatásban a

hatékonyság magasabb lett (mivel alacsonyabb az egy tananyagra jutó költség mértéke), mint a közoktatásra vonatkozó projekteknél.

3.1.2 Hálózatelemzés az együttműködési struktúrák feltárása céljából

Az együttműködések vizsgálata érdekében a partneri adatbázisok alapján hálózatelemzést készítettünk (partnerek azonosítása, kapcsolatok feltérképezése), így elemezve, hogy mely intézmények játszottak a vizsgált konstrukciónál központi szerepet. Mindez összehasonlítható a különböző egyetemek megszokott pozíciójával (lásd Heti Válasz,³⁸ HVG³⁹ és Financial Times⁴⁰ legutóbbi, publikált felsőoktatási rangsorait). Ezzel kimutatható egyes szereplők alul- illetve felül reprezentáltsága.

3.1.2.1 Az együttműködések elemzése, konzorciumi szerepvállalások, kapcsolódások vizsgálata

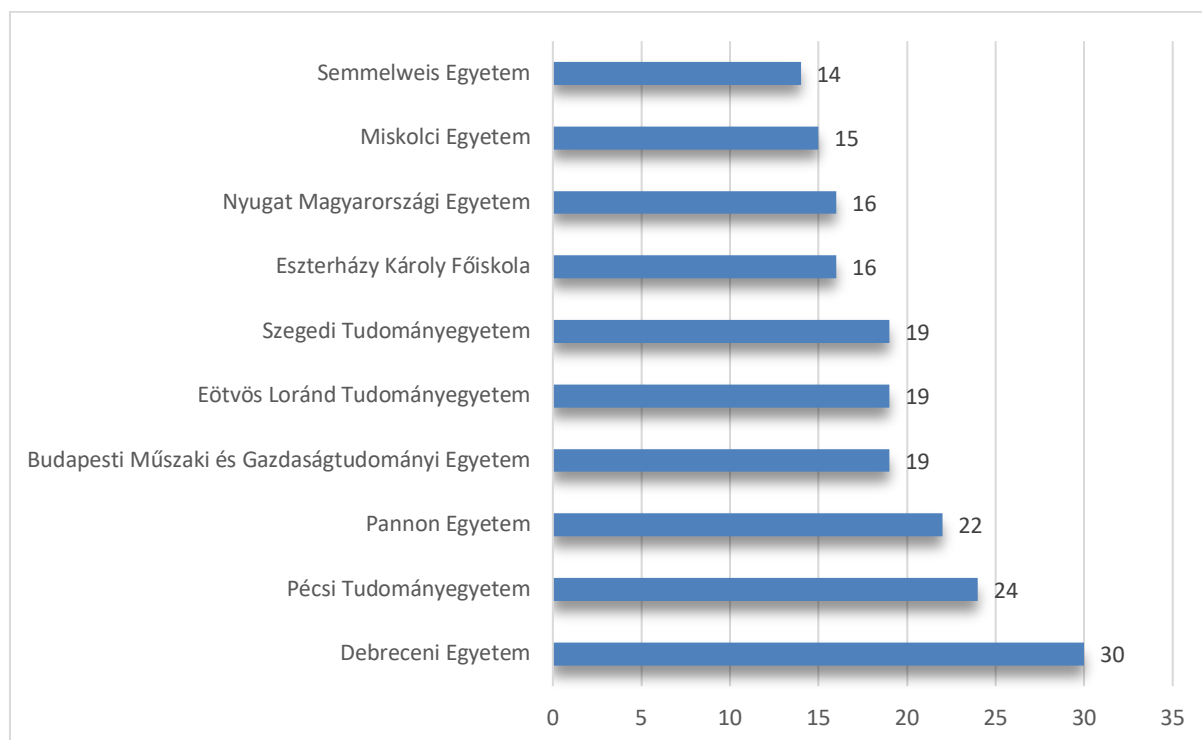
A projektek és az együttműködések vizsgálata alapján megállapítható, hogy összesen a vizsgált intézmények közül 13 darab vett részt legalább 10 projektben, ezek egyik része konzorciumi keretek között valósult meg, míg másik része egyéni pályázat volt.

³⁸ http://hetivalasz.hu/felsooktatasi_rangsor/felsooktatasi-rangsor-2012-42238/ (A letöltés időpontja: 2013. 06. 05.)

³⁹ http://hvg.hu/karrier/20121108_HVG_felsooktatasi_rangsor (A letöltés időpontja: 2013. 06. 05.) és http://eduline.hu/felsooktatasi/2012/11/9/egyetemek_foiskolak_rangsora_2013_N2PZ3N (A letöltés időpontja: 2013. 06. 05.)

⁴⁰ <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/rankings> (A letöltés időpontja: 2013. 06. 05.)

12. ábra. A legtöbb sikeres projektben részt vett intézmények (projektek darabszáma)



Forrás: saját ábra.

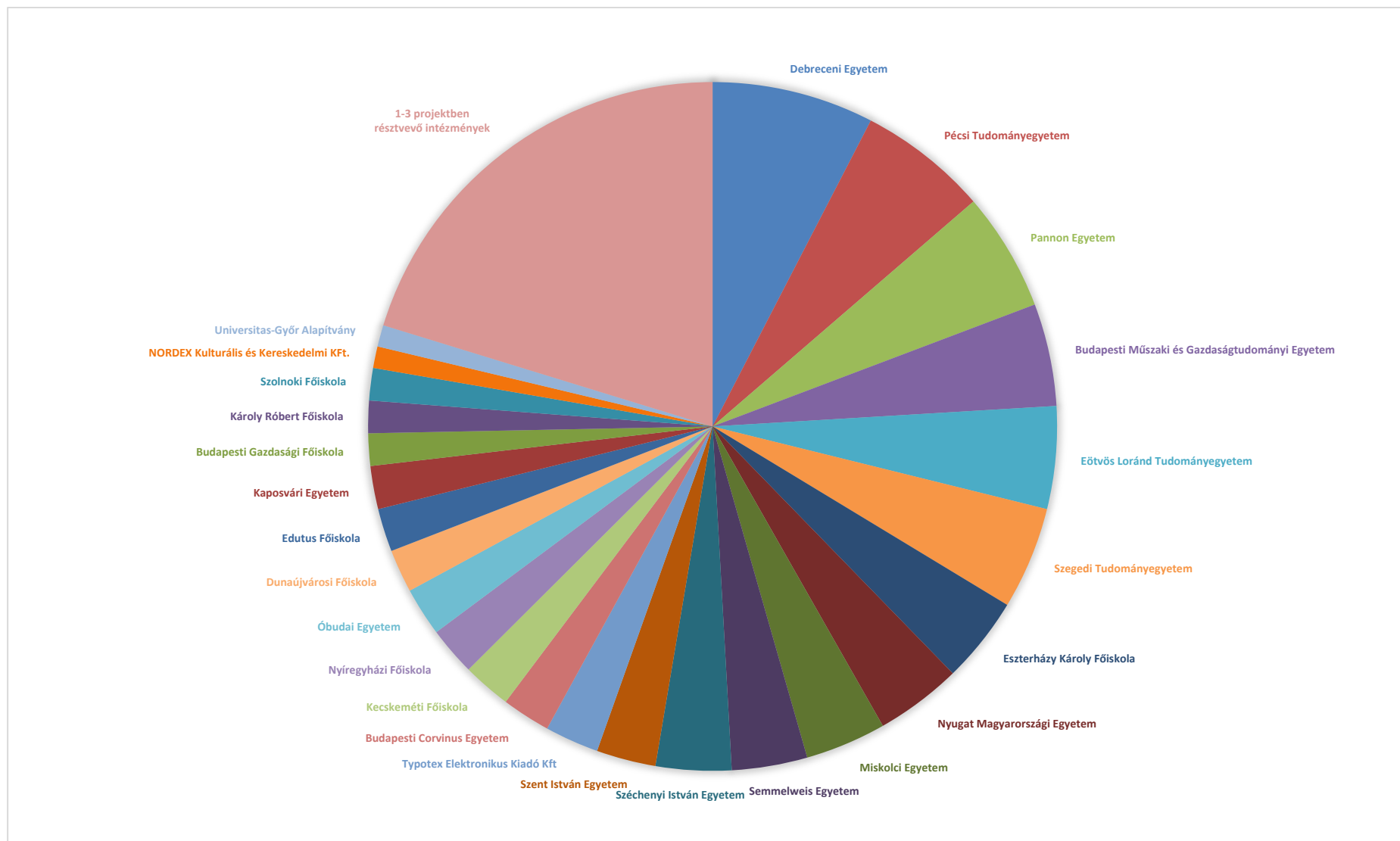
A legtöbb nyertes pályázatban a Debreceni Egyetem vett részt főpályázóként vagy partnerként, összesen 30 esetben volt érintett. A második legjelentősebb szereplő a számosság alapján a Pécsi Tudományegyetem, amely összesen 24 megvalósult projektben vállalt szerepet. A harmadik szereplő a Pannon Egyetem volt, melynek esetében az érintett projektek száma 22. Az első 10 legtöbb projektben részt vevő intézményre vonatkozó adatokat a 12. ábra tartalmazza.

Az összesen 310 nyertes projektre 395 együttműködési részvétel jut, ami azt jelenti, hogy átlagosan minden projektnél 1,27 intézmény vállalt szerepet, vagyis a projektek egy jelentős része egy intézmény közreműködésével valósult meg. Átlagosan 4,6 projektben vett részt egy intézmény, a szórás értéke 6,3, ami azt is jelenti, hogy igen nagy eltérések tapasztalhatók az egyes intézmények között. A relatív szórás értéke 136 százalék (ami kifejezi a szórás és az átlag egymáshoz való arányát), mindez igen magas szórás értéket jelent.

Összesen 45 olyan intézmény volt, amely csak egy projektben vett részt, akár főpályázóként, partnerként, vagy egyedüli pályázóként. Az 15. ábrán jól látható, hogy összességében milyen arányok alakultak ki az egyes intézmények között. A legtöbb projektben érintett Debreceni Egyetem például a 310 projekt közel 10 százalékában volt érintett (konkrétan 30 projektben, ami az összes 4.1-es projekt 9,7 %-át jelenti), a második legtöbb projektben érintett intézmény, a Pécsi Tudományegyetem az összes projekt 7,7

százalékában volt érintett, míg a harmadik helyezett Pannon Egyetem a projektek 7,1 százalékában vállalt szerepet.

13. ábra. Az együttműködések számának megoszlása az egyes intézmények között

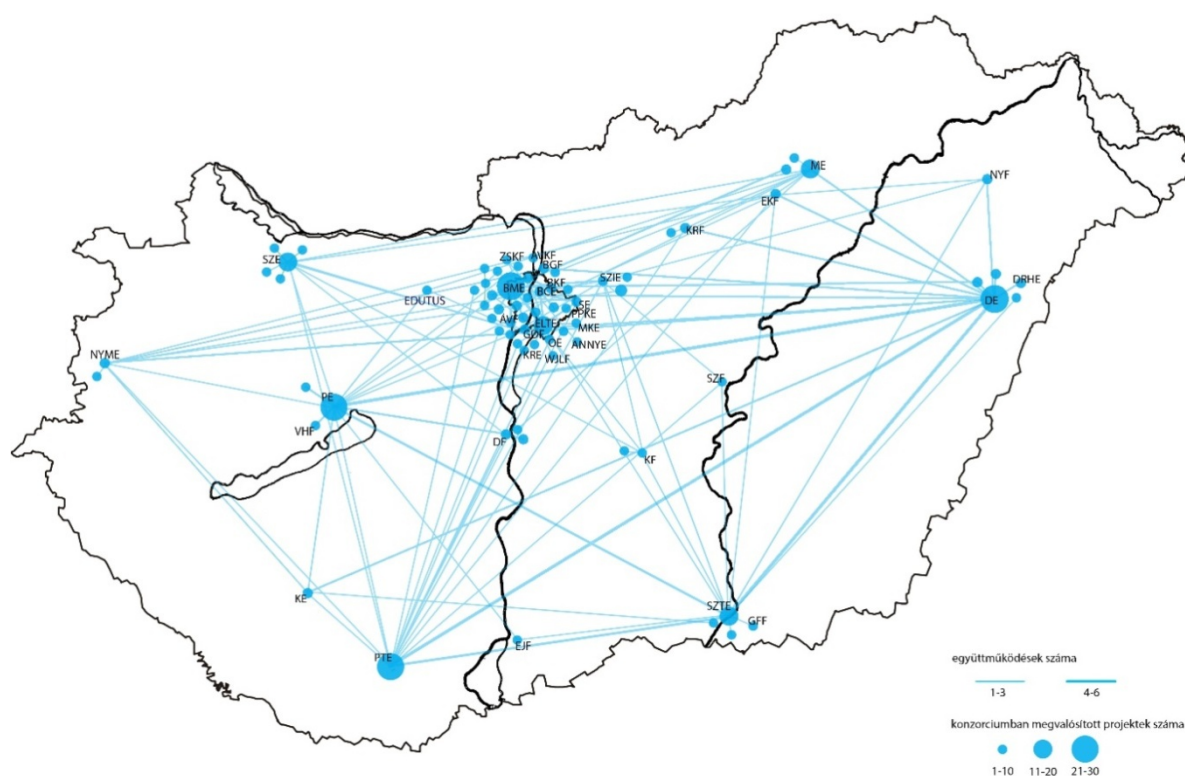


Forrás: OH adatok alapján saját szerkesztés.

A partneri együttműködések adatainak elemzése kapcsán megállapítható továbbá, hogy a módusz, vagyis a leggyakrabban előforduló projekt szám egy intézmény esetén az 1.

A megvalósító intézmények területi elhelyezkedését, sűrűsödését is vizsgáltuk elemzésünkben. Ez alapján kijelenthető, hogy a legtöbb fejlesztésben érdekelt intézmény (számosságuk alapján) Budapesten található, emellett a hagyományos felsőoktatási központok vezető intézményei (Pécs, Debrecen, Szeged, Miskolc, Győr és Veszprém) is jelentős szerepet játszottak a fejlesztésekben. Az együttműködések eloszlását vizsgálva jól látható, hogy nincsenek olyan intézményi csoportok, amelyek kifejezetten elzárkóztak volna akár távolabb elhelyezkedő másik egyetemmel megvalósítandó pályázati együttműködéstől.

14. ábra. Konzorciális együttműködések kedvezményezett intézményeinek és kapcsolódásaik területi allokációja a vizsgált TÁMOP konstrukciók esetén



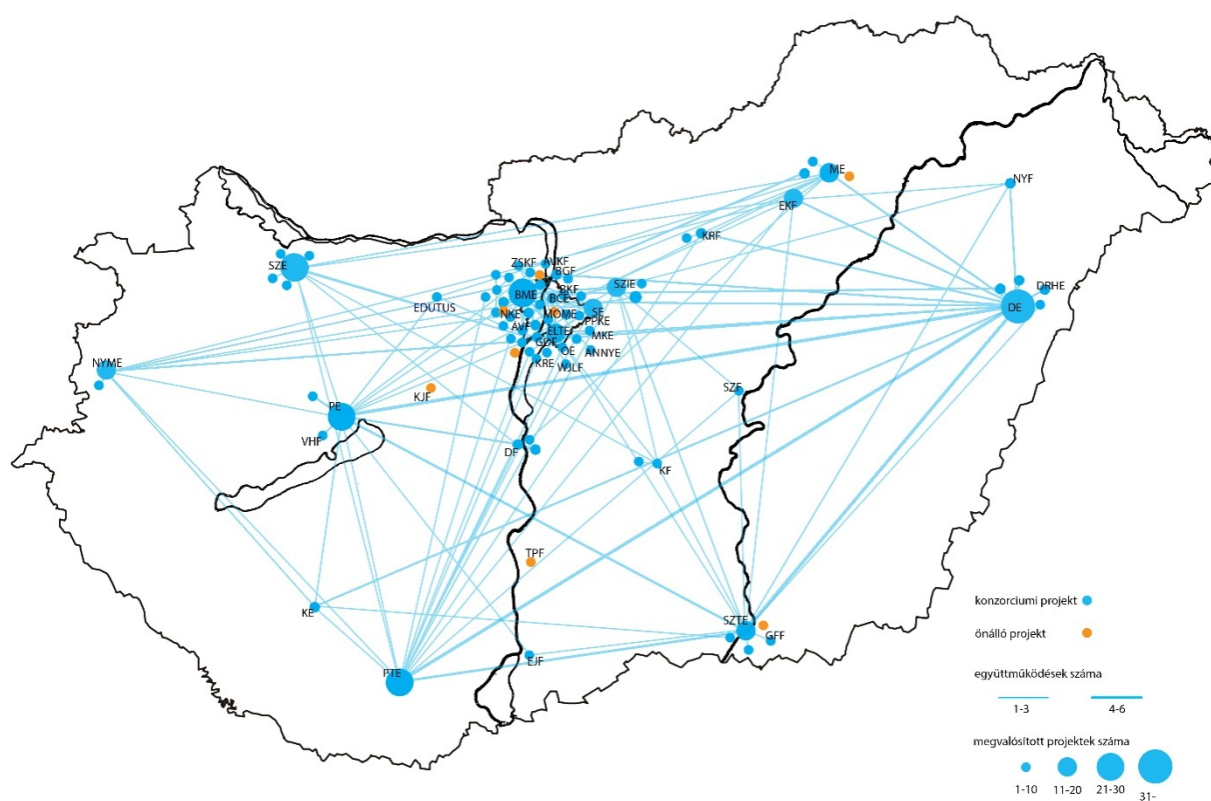
Forrás: OH adatok alapján saját ábrázolás.

A térképi ábrázolás alapján feltételezhető egyfajta Budapest centrikusság az együttműködések kapcsán: a vidéki intézmények számtalan alkalommal budapesti intézménnyel fogtak össze, és így alakultak ki a partnerségek (14. ábra). Az együttműködés ezen vetületének vizsgálatára a hálózatelemzésnél még visszatérünk, ahol elemzési

algoritmusok segítségével tárjuk fel az egyes intézmények közötti együttműködési csoportokat.

A következőkben megvizsgáltuk, mennyiben árnyalja a képet, ha azon intézményeket is feltüntetjük a térképen, amelyek nem konzorciális partnerség keretei között valósították meg fejlesztési projektjüket. A csak önálló projekttel rendelkező intézmények feltüntetése a térképen nem eredményezett jelentős módosulásokat.

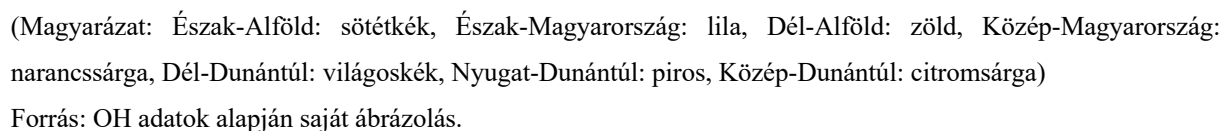
15. ábra. Konzorciális együttműködések és egyéni projektek kedvezményezett intézményeinek területi allokációja a vizsgált TÁMOP konstrukciók esetén



Forrás: OH adatok alapján saját ábrázolás.

Mindezek után érdemes megnézni azt is, hogy mennyiben jellemző, hogy az egyes intézmények kifejezetten a saját régiójukban lévő más intézményekkel működtek együtt. Ennek érdekében felrajzoltuk az együttműködések és a hét magyarországi régió szerint eltérő színnel jelöltük a különböző intézményeket régiójuknak megfelelően. Az ábra alapján megállapítható, hogy a központi régióban lévő intézmények leginkább egymással működtek együtt (ez köszönhető azoknak a kiírásoknak is, amelyek csak számukra voltak meghirdetve),

16. ábra. Konzorciális együttműködések ábrázolása az egyes intézmények régiók szerinti besorolását figyelembe véve a vizsgált TÁMOP konstrukciók esetén



- 57 -

A hálózatelemzés célja, hogy feltárjuk a legfontosabb **hálózati, együttműködési jellegzetességeket** a TÁMOP vizsgált konstrukcióinak megvalósításához kapcsolódóan. Számos hálózatelemzési eszköz áll rendelkezésre, amelyek segítségével fel lehet tárni olyan mintázásokat, jellemzőket a hálózat egészére, illetve egyes szereplőkre vonatkoztatva, ami a helyzet elemzését tovább segíti. Egyrészt meg lehet vizsgálni, hogy milyen közösségek fedezhetőek fel az együttműködő intézmények között, mennyiben jellemző az, hogy vannak csak egymással partnerségre lépő szervezetek, vagy általában az együttműködések változatosak és nyitottak. Emellett ki lehet emelni azokat a szereplőket (felsőoktatási intézményeket és egyéb szervezeteket), amelyek leginkább **központi szerepet** játszottak a projektek megvalósítása során, így amennyiben további vizsgálatokra kerül sor, érdemes ezen egyetemek, főiskolák projektjeinek és fejlesztéseinek esettanulmány módszerrel megvalósuló elemzése. Továbbá a hálózati együttműködések vizualizációja már önmagában képes olyan összefüggésekre felhívni a figyelmet, amely az adattáblák alapján nem derül ki.

Az elemzés jellemzői

A hálózati elemzéshez az Oktatási Hivataltól kapott adatokat használtuk fel. Összegyűjtöttük, hogy mely intézmények mely másik intézményekkel léptek partnerségre (vagyis jelen vizsgálatban csak a konzorciumi formában végrehajtott projektek elemzésére kerül sor), illetve összesen az egyes intézmények hány együttműködésben vettek részt. Az európai uniós források felhasználásának elemzésénél az eddigiek során nem sokszor fordult elő hálózatelemzési módszerek és mutatószámok alkalmazása, ezért ebből a szempontból vizsgálatunk egyedinek és újszerűnek tekinthető.

Az együttműködések vizsgálata mellett az elemzésbe bevontunk még **két jellemzőt**:

- a területi elhelyezkedést (főváros vagy vidéki intézmény),
- az intézmény típusát (tudományegyetem, főiskola vagy nonprofit és egyéb szervezet).

Segítségükkel fel lehet tárni, mennyire jellemző, hogy a fővárosi intézmények játszottak általában központi szerepet a konzorciális formában megvalósult projekteknél, valamint elemezni lehet az együttműködéseknek külön az egyetemek és a főiskolák szerepét, hálózati pozícióját.

Az elemzés során az egyes partnereket tekintettük a hálózat csúcsainak, míg a köztük lévő együttműködések jelentik az éleket, amelyek összekötik a csúcsokat. Ez alapján akkor van két intézmény között kapcsolat, ha legalább egy közös fejlesztési projektjük volt a TÁMOP vizsgált konstrukcióinál. Összesen 89 intézmény került be vizsgálatunkba, a köztük lévő

együtműködések száma pedig 123 (együtműködésenként egyszer figyelembe véve). A hálózati elemzés végrehajtásához a *Gephi* (0.8.2) elemző és vizualizáló szoftvert használtuk fel.

12. táblázat. Az elemzett hálózat jellemzői

	Eredeti hálózat	Törzsháló ⁴¹
Csúcsok (intézmények)	89	69
Élek (együtműködések)	123	117

Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

Az elemzés során konkrétan a következő kérdésekre kerestük a választ:

- mely intézményi kör, típus körében leginkább jellemző az egymással való együtműködés (vagyis a hálózaton belül a kapcsolódás);
- mely intézmények vannak leginkább központi pozícióban az együtműködési hálózatban (ennek kifejező jellemzője: a közöttség centralitás⁴²);
- milyen mértékben van hatása az együtműködési hálózat szerkezetére a területi elhelyezkedés (főváros vagy vidéki intézmény), illetve az intézmény típusa (tudományegyetem, főiskola vagy egyéb szervezet).

3.1.2.2 Hálózatelemzés eredménye

Alapvető jellemzők

A hálózatelemzés során először olyan mutatószámokat számoltunk ki, amelyek a leginkább jellemeznék egy hálózatot összességében, és amelyek a törzshálózatra vonatkoznak (a számítások miatt fontos, hogy valamennyi vizsgált csúcs kapcsolatban álljon legalább közvetlenül a többi csúccsal). Ezek a következők voltak:

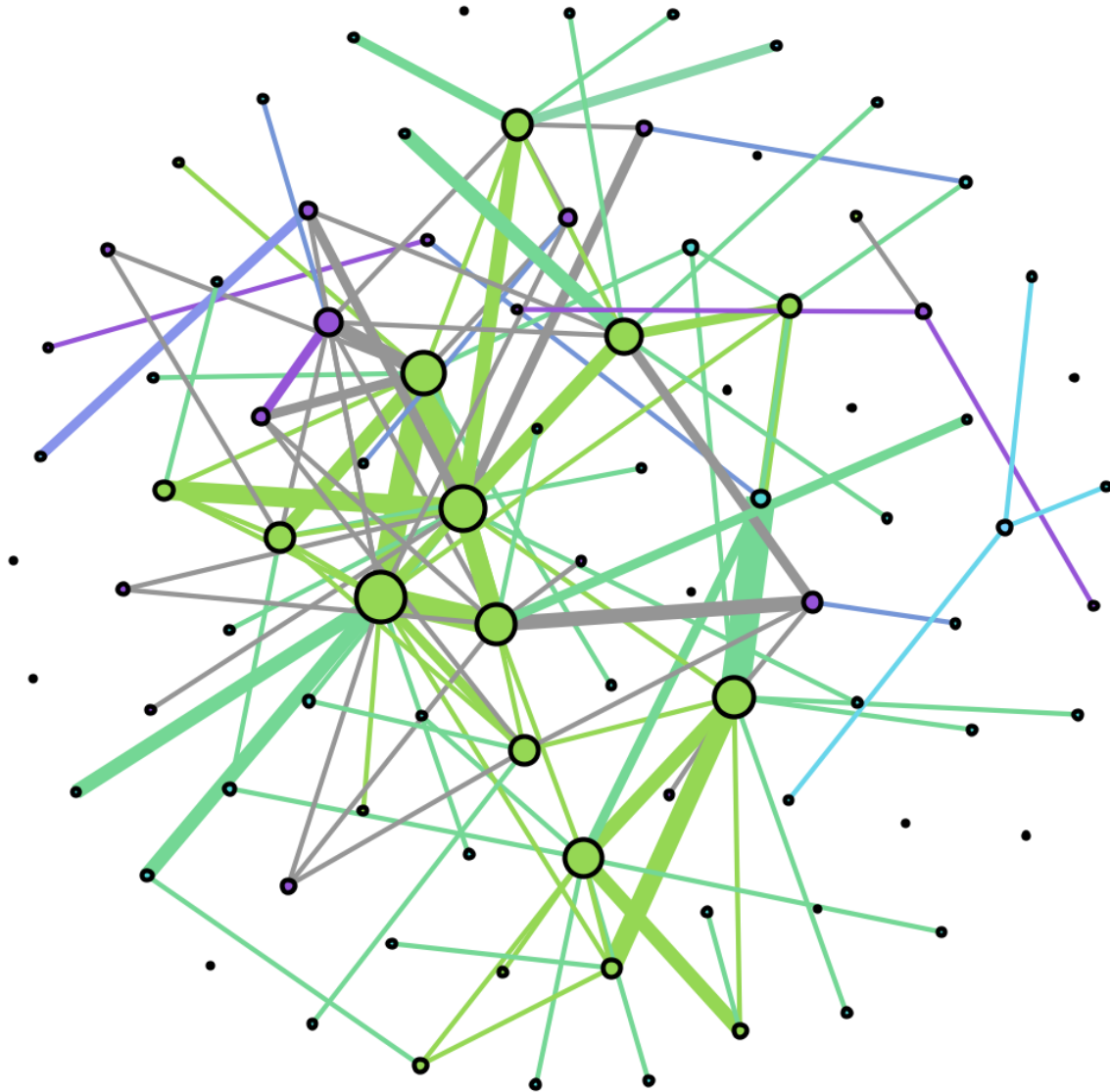
- az átlagos fokszám: 2,74 (egy adott intézmény átlagosan hány másik intézménnyel állt kapcsolatban),

⁴¹ A legnagyobb olyan része a hálózatnak, amelynek elemei egymással kapcsolatban állnak (nem muszáj közvetlen kapcsolatnak lennie).

⁴² A közöttség centralitás (betweenness centrality) lényege, hogy azon szereplők vannak igazán központi helyzetben egy hálózaton belül, akik sok más olyan szereplő között helyezkednek el, akik között ők teremtik meg az együtműködést. Így képesek a kapcsolati hálózatban az erőforrások áramlásának ellenőrzésére, figyelésére (ezek a közvetítő vagy bróker szereplők a hálózaton belül). (Bővebben lásd: BCE, 2011.)

- a hálózat átmérője: 6 (a létező legnagyobb távolság két vizsgált intézmény között a hálózatban), és
- az átlagos elérési út: 3,014 (két intézmény közötti legrövidebb út hossza átlagosan).

17. ábra. A törzsháló tagjai és további intézmények a hálózatban



Forrás: OH adatok alapján saját szerkesztés.

A hálózatelemzés első ábráján a szereplők láthatók, minél nagyobb egy csúcs, annál több együttműködésben vett részt az adott intézmény, valamint minél vastagabb két csúcs között az él, annál több tényleges fejlesztési projekt valósult meg a két intézmény közreműködésével. Egyértelműen kirajzolódik egy olyan **komponens** a hálózaton belül, amelynek tagjai egymással kapcsolatban állnak (törzsháló tagjai), valamint vannak olyan intézmények is,

amelyek nem kapcsolódnak semelyik másik intézményhez sem, vagyis nem vettek részt konzorciális együttműködésben. (Ezen ábránál azért nem tüntettük fel az intézmények neveit, mert itt és most az együttműködések szerkezetének bemutatása volt a vizsgálat fókuszában. Ugyanakkor a további ábrákon egyértelműen feltüntettük az intézmények megnevezését.)

Közöttiség centralitás

A közöttiség centralitást a következő képlet szerint számoltuk ki:

$$C_B(i) = \frac{\sum_{j < k} g_{jk}(i) / g_{jk}}{(n-1)(n-2)/2}$$

g_{jk} = azon legrövidebb utak száma, amelyek összekötik j -t és k -t a hálózaton belül

$g_{jk}(i)$ = azon legrövidebb utak száma, amelyeken az i intézmény rajta van.

A legnagyobb közöttiség centralitással a következő szereplők rendelkeznek a hálózatban:

- Pannon Egyetem,
- Pécsi Tudományegyetem,
- Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.

13. táblázat. A legnagyobb közöttiség centralitás értékkel rendelkező intézmények a vizsgált hálózatban (a törzshálózatban)

Intézmény neve	Közöttiség centralitás értéke
PE	549
PTE	539
BME	506
SZTE	439
ELTE	439
DE	333
SZE	324
ME	231
SZIE	149
OE	146

Forrás: OH adatok alapján saját számítás

Ez alapján kijelenthető, hogy ezek a szereplők olyan intézményeket és azok csoportjait kötik össze, amelyek egyébként nincsenek egymással erőteljes kapcsolatban. Ezek az úgynevezett **koordináló intézmények** az együttműködések során, valószínűleg a fejlesztési

projektek megvalósításakor számos különböző intézménnyel működtek együtt, és ezért szerteágazó tapasztalatokkal rendelkeznek. Az eredmények alapján megállapítható, hogy ezt a szerepet sok esetben vidéki intézmények töltik be, az első két, legnagyobb közöttség centralitással rendelkező intézmény nem a fővárosban található (Pannon Egyetem és Pécsi Tudományegyetem).

Modularitás

A modularitás egyik jellemzője a hálózat szerkezetének. A magas modularitással rendelkező hálózatoknál számos kapcsolat jellemző egy-egy hálózaton belüli közösség tagjai között, de általában jóval kevesebb kapcsolat jellemző a különböző hálózaton belüli közösségekhez tartozó egyedek között. A modularitás lényege, hogy segítségével fel lehet tárni, hogy milyen közösségek jellemzőek egy adott hálózaton belül. A modularitás kiszámolásánál a következő képletet alkalmaztuk:

$$Q = \frac{1}{2m} \sum_{vw} \left[A_{vw} - \frac{k_v k_w}{2m} \right] \delta(c_v, c_w)$$

A_{vw} = szomszédsági mátrix

$\frac{k_v k_w}{2m}$ = annak a valószínűsége, hogy két csúcs között húzódó él arányos a csúcsok fokszámaikhoz

$\delta(c_v, c_w)$ = ha a csúcsok ugyanabban a hálózaton belüli közösségben találhatók meg.

A modularitás értéke 0,476 (relatív magas érték), ami azt jelenti, hogy **kimutathatók közösségek** a hálózaton belül, amelyek tagjai között jóval szorosabb a kapcsolat, mint más közösségek tagjaival. A következő ábrán azok a közösségek tanulmányozhatók, amelyeket az együttműködések szorossága alapján az elemző szoftver algoritmus hozott létre. Ez alapján láthatók egyes fővárosi együttműködési „klikkek”, illetve vidéki hálózatok, amelyek szintén elkülöníthetők egymástól, általában jellemzően földrajzi alapon, vagyis a távolság ezekben az esetekben is egy fontos meghatározó tényezője az együttműködéseknek.

Átlagos klaszterezettségi együttható

$$C = \frac{1}{n} \sum_i \frac{\text{az } i \text{ szomszédai közötti kapcsolatok száma}}{\text{az } i \text{ szomszédai közötti kapcsolatok maximális száma}}$$

- 63 -

klaszterezettséggel rendelkezik. Számos esetben jellemző, hogy egy adott intézmény két partnere egymással nem áll partnerségi kapcsolatban.

A hálózat sűrűsége

A hálózat sűrűsége kifejezi, hogy mennyire áll közel a vizsgált hálózat egy teljes hálózathoz, melynek lényege, hogy minden csúcs minden másik csúccsal kapcsolatban áll, ebben az esetben a mutató értéke egyenlő 1-gyel. A hálózat sűrűségét a következő képlettel kalkuláltuk ki:

$$D = \frac{2e}{n(n-1)}$$

e = a hálózatban lévő élek száma

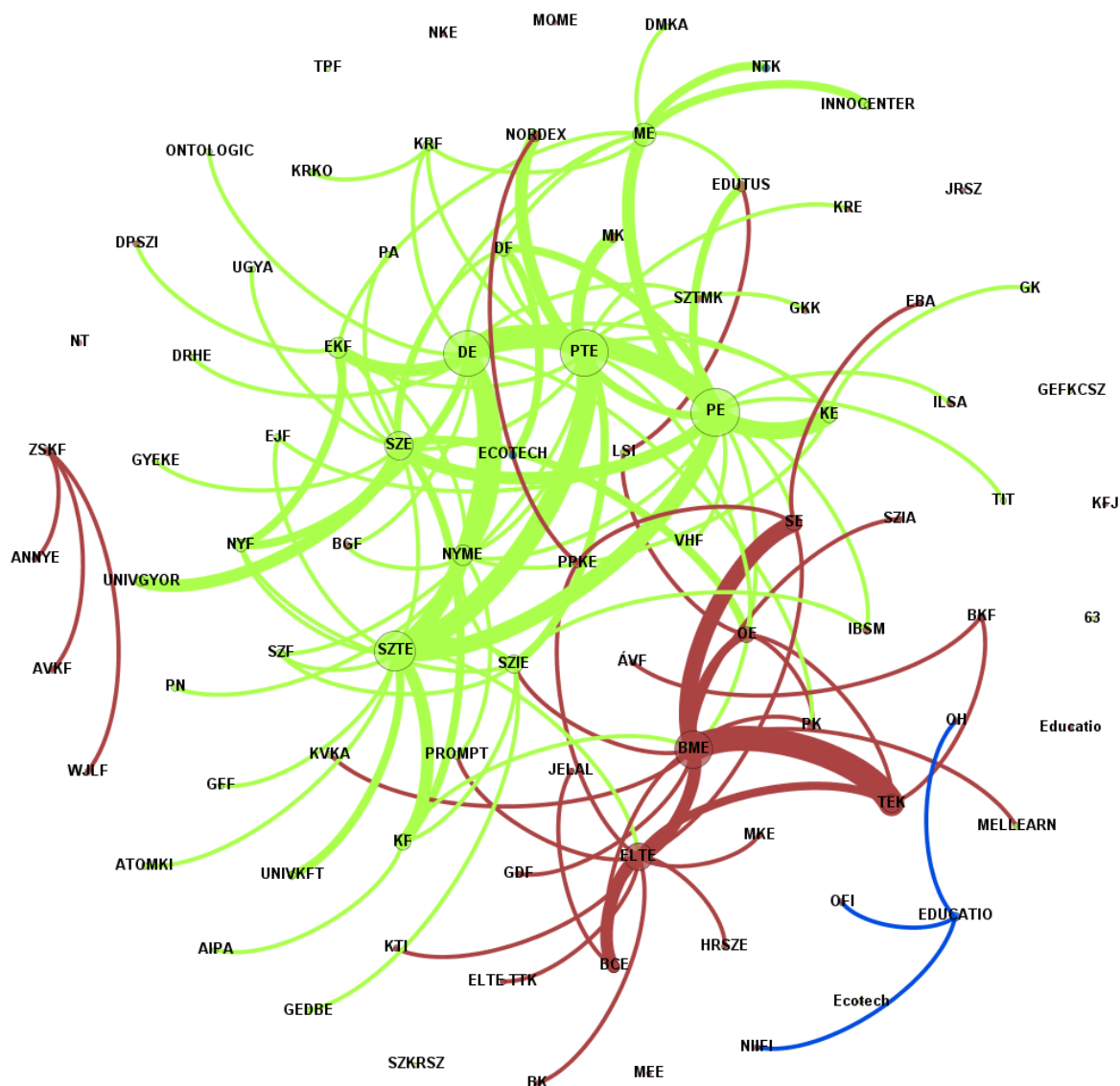
n = a hálózatban lévő csúcsok száma.

Ebben a hálózatban a sűrűség értéke 0,031, ami azt jelenti, hogy számos szereplő között nincs kapcsolódás a felsőoktatási intézményeket tekintve.

Vizualizáció

A különböző hálózati kapcsolódások és elrendeződések feltárásának legfontosabb eszköze a vizuális ábrázolás. Két ábrát mutatunk be a következőkben. Az első célja, hogy a fővárosi és vidéki intézmények elhelyezkedését vizualizáljuk a hálózati struktúrában.

19. ábra. Együttműködési hálózat (földrajzi elhelyezkedés vizsgálata)



Forrás: OH adatok alapján saját szerkesztés.

Ezen az ábrán világoszöld színnel jelöltük a vidéki intézményeket, míg pirossal a fővárosiakat (kézzel egy olyan csoportosulás is látható, amely nem kapcsolódik szervesen a többi intézményhez). A vizualizáció alapján látható, hogy a hálózat középpontjában a legjelentősebb sűrűsödési csomópontot a **vidéki intézmények** alkotják, ezek közül is a Debreceni és a Pécsi Tudományegyetem. Ehhez képest a középső rész külső szeletét alkotják a fővárosi intézmények, ezeknél is a „centrumban” két egyetem helyezkedik el: a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem és az Eötvös Loránd Tudományegyetem. A 18. ábra alapján is jól látható a vidéki intézmények dominanciája, ami népességarányosan is indokolható.

20. ábra. Együttműködési hálózat (intézmény típusának vizsgálata)



- 66 -

esetben az ábrán is jól látható módon (hídképző jelleggel) kötötték össze a különböző szereplőket, oktatási intézményeket.

Limitációk

A hálózatelemzésnél alkalmazott módszerek számos fontos jellegzetesség feltárására alkalmazhatók, ugyanakkor a módszertan és a kutatás jellegzetességeiből adódóan limitációkkal is érdemes számolni.

- Egyrészt az elemzett hálózati együttműködési struktúra csak a vizsgált TÁMOP konstrukciókra vonatkozott, ezen kívül az európai uniós forrásokból megvalósított fejlesztési programok kapcsán jóval több együttműködésre került sor a felsőoktatási intézmények között, amelyek tovább árnyalják a hálózati struktúrát.
- Másrészt a fejlesztési programokon túl további együttműködések jellemzőek a felsőoktatásban, egyetemek, főiskolák közösen lépnek fel bizonyos fórumokon, összehangolt módon, egymással együttműködve alakítanak ki új, akkreditált programokat. Ezek az együttműködések szintén fontos tapasztalatokat jelentenek, és tovább erősítik a meglévő kapcsolatokat. Jelen elemzésnél ezeket nem vettük figyelembe.
- Harmadrészt az egyes kapcsolódásokat jelen vizsgálódásnál nem irányított formában kezeltük, ami azt jelenti, hogy nem vettük figyelembe, hogy egyes intézmények közötti kapcsolatok milyen irányultsággal rendelkeznek, ki volt a kezdeményező partner, stb.

3.1.2.3 Következtetések

A TÁMOP vizsgált konstrukciói kapcsán elemzett konzorciális együttműködéseknel a hálózatelemzés eszközeivel a következő fontos következtetésekre, tanulságokra jutottunk:

- Az együttműködések során többségben voltak azok az intézmények, amelyek egy egymással is kapcsolatban álló hálózatot hoztak létre, míg pár intézmény ettől a központi hálózattól (törzsháló) függetlenül, ahhoz nem kapcsolódva valósította meg fejlesztéseit.

- Az együttműködések során domináns szerepet játszottak a vidéki intézmények, illetve a tudományegyetemek. A fővárosi intézmények és a főiskolák kevésbé jutottak hangsúlyos szerephez.

Algoritmusok segítségével feltárhatók olyan együttműködési közösségek a hálózatokon belül, melyek szereplői között intenzívebb kapcsolódás mutatható ki, mint más hálózati szereplők irányában.

Az eredmények további elemzése során az alábbi következtetéseket fogalmaztuk meg:

Eltérő rangsor az együttműködések figyelembevételével

A különböző felsőoktatási-intézményi rangsorokban általában előkelő helyen szereplő intézmények az általunk vizsgált konstrukciók esetében a projektek számosságát tekintve nem az első helyeken jelennek meg. A legtöbb együttműködést és projektet a Debreceni Egyetem, a Pécsi Tudományegyetem és a Pannon Egyetem mutatta fel.

A közöttség centralitás eredményei nagyon hasonlóak mindehhez (a Pannon Egyetem és a Pécsi Tudományegyetem ez esetben is az első három, leginkább centrális intézmény között szerepel), viszont nem jelenik meg a Debreceni Egyetem az első három szereplő között, helyette a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem szerepel a listán. Mindez azt jelenti, hogy központi helyzetét tekintve a Debreceni Egyetem nincs olyan pozícióban, mint amennyire azt együttműködéseinek száma indokolná, ugyanakkor a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem erősebb pozíciót tudott megszerezni a központiság területén együttműködéseinek számosságához képest. Valószínűsíthetjük, hogy központi elhelyezkedése, kiváló kapcsolatrendszere segítségével tudta ez az erőteljesebb pozíciót elérni a hálózatban.

Egyes vidéki központok jelentős előretörése

Elemzéseink eredményei alapján kijelenthető, hogy olyan vidéki központok erősödtek meg a TÁMOP vizsgált konstrukcióinak köszönhetően, melyek bár korábban is jelentős alapokkal rendelkeztek, de az utóbbi időkben a fejlesztések eredményeképpen olyan előrelépést tudnak megvalósítani, amely a nemzetközi szintű láthatóság, versenyképesség erősödése irányába mutat(hat).

A jelentős fővárosi szerepvállalás megjelenése mellett a területi elhelyezkedést vizsgáló térképünk a vidéki központok erősödését is kiemeli. Két jelentős központ látható a térképen:

egyrészt Debrecen, másrészt Pécs. Emellett kisebb központként jelenik meg Veszprém, Szeged, Miskolc és Győr felsőoktatási intézménye (egyeteme) is.

Mindez nem tükrözi az eddig megszokott erőegyensúlyokat az egyes intézmények között, vagyis központi beavatkozással egyes intézmények erőteljesebb fejlesztési lehetőségekhez jutottak, egyes területeken ki tudtak emelkedni. Ez egyfajta torzító hatásként értékelhető. Szükségesnek tekinthető, amennyiben elfogadjuk, hogy a fővárosi intézmények helyzetükből adódóan jobb infrastrukturális ellátottsággal és kapcsolati rendszerrel rendelkeznek. Ezáltal több forrást tudnak saját működésük érdekében mobilizálni a különböző szereplők bevonásával. Így a megvalósult beavatkozások egyfajta kiegyenlítőként is értékelhetőek, vagyis nem kifejezetten csak a versenyképesség erősítése valósult meg, egyes intézmények esetében inkább a felzárkóztatás.

„Kisvilág” tulajdonság kimutatása

A hálózatok elemzése során fontos szempont, hogy mennyiben mutatható ki a „kisvilág” jelleg az együttműködések esetében. A „kisvilág” jelleg arra utal, hogy ahhoz képest, mennyi vizsgált egyed (jelen esetben felsőoktatási intézmény és non-profit szervezet) jelenik meg az elemzésben, a közöttük lévő átlagos távolság, elérési út viszonylag rövid (kicsi). Az általunk vizsgált sokaságban ez azt jelenti, hogy a 69 törzshálót alkotó intézmény között az átlagos elérési út kicsivel több, mint 3, vagyis ennyi a két intézmény közötti legrövidebb út. Mindez azt támasztja alá, hogy a hazai felsőoktatási intézmények közössége a vizsgált konstrukciók mentén „kisvilág” tulajdonsággal jellemezhető. Ugyanakkor fontos kiemelni itt azt is, hogy a törzsháló és az eredeti hálózat közötti jelentős eltérés (20 intézmény, ami 22,5 százaléknak felel meg) rámutat arra a tényre, hogy az intézmények és a kapcsolódó szervezetek egy része nem kapcsolódik szervesen a többi intézményhez, elszigetelt csoportokban jelennek meg a vizsgált együttműködési térben.

Javaslatok

Érdemes lenne a következő fejlesztési programok kialakításánál megkérdezni azon intézmények véleményét, amelyek a legnagyobb közöttség centralitással rendelkeztek a vizsgált konstrukcióknál arról, hogy az együttműködések megkönnyítése, egyszerűbbé tétele kapcsán milyen elképzeléseik, javaslataik vannak, illetve mely szabályozásokat, előírásokat tartották ezen a területen feleslegesnek, indokolatlannak, vagy éppen milyen további előírásokra lenne szükség az együttműködések könnyítése érdekében.

Ezen kívül érdemes figyelembe venni a következő időszakra vonatkozó tervek elkészítésénél a modularitás vizsgálatánál kapott eredményeket is. Az egyetemek együttműködési hálózata ez alapján felbontható közösségekre, amelyekben olyan intézményeket találunk, melyek egymással szorosabb kapcsolatot alakítottak ki. A további fejlesztések esetében akár olyan célzott programokban is érdemes lenne gondolkodni, amelyek az egyes együttműködési közösségek számára jelentenek közös fejlesztési lehetőséget egy közösen kialakított profil, fejlesztési irány mentén.

3.1.3 A hatásosság elemzése

A hatásosság elemzése a konstrukciónként megjelenő indikátorértékek alapján került kikalkulálásra. A vizsgálat során az aggregált kumulált tervértéket össze lehet hasonlítani az aggregált kumulált tényértékkel indikátoronként és konstrukciónként, így kimutatható, hogy a kitűzött célokhoz képest milyen outputok jelentek meg rövidtávon.

14. táblázat. Arányt kifejező indikátoroknál megmutatkozó hatásosság

Indikátor megnevezése	Évszám	Mérték-egység	Cél-érték	Tény-érték	Tény/Cél
A 2.1 (Minőségirányítási rendszerek...) tevékenységcsoportját illetően az Ftv. 30.§.(1) szerint azonos típusú szervezeti egységek hány százalékára terjed ki az adott fejlesztés	2010	%	48,3	63,9	1,323
A VIR használatához kapcsolódó oktatásban részesült vezetők, felhasználók aránya a VIR-re vonatkozó belső	2009	%	89,4	87,5	0,979
Alumni szolgáltatásokat igénybe vevő végzettek, diplomát szerzők és a szolgáltatást igénylők (visszajelzők) aránya az összes diplomát szerzőhöz képest	2010	%	12,2	23,4	1,915
Felkészítésben résztvevő intézmények közül minőségirányítási rendszert bevezető intézmények aránya	2009	%	60,0	100,0	1,667
Komplex vezetői információs rendszert használó felsőoktatási dolgozók aránya az összeshez képest – rendszerek	2009-2010	%	77,8	78,2	1,006
Komplex, egyénre szabott tanulmányi, pályaorientációs és tehetségsegítő szolgáltatást igénybe vevő hallgatók aránya az összes hallgatóhoz képest	2010	%	26,2	47,9	1,826
Pályakövetési rendszerekben az elérhető/megkeresett 2010-től diplomát szerző hallgatók aránya az összeshez képest	2009	%	88,7	85,3	0,962
Pályakövetési rendszerekben az elérhető/megkeresett 2010-től diplomát szerző hallgatók aránya az összes 2010-től diplomát szerző hallgatóhoz képest	2010	%	88,8	87,4	0,983
Pályakövetési rendszerekhez kapcsolódó felmérésekben a válaszadók aránya a megkérdezettekhez képest	2009	%	17,4	22,9	1,314

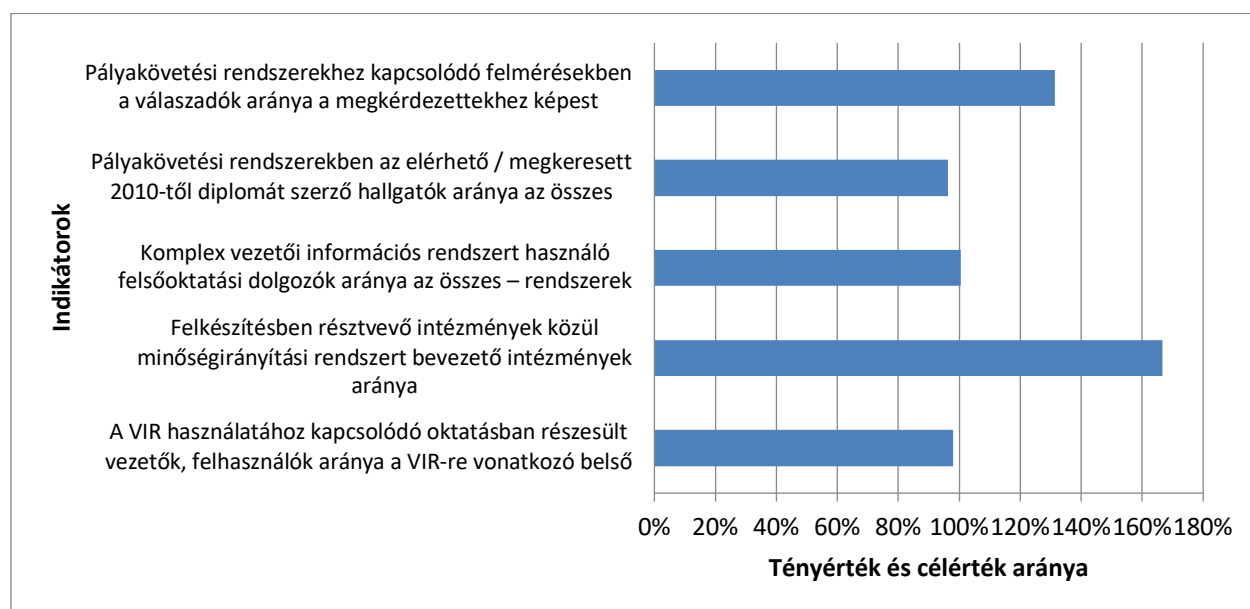
Forrás: OH adatok alapján saját számítás,

Módszertani szempontból jelen vizsgálatunkban valamennyi hozzáférhető indikátor esetén megnéztük a hatásosság alakulását. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy bizonyos mutatószámok 2010, 2011 vagy 2012-es konstrukciókra vonatkoznak, ezekben az esetekben előfordulhat, hogy a fejlesztések eredményeképpen kialakuló tényértékek pontos adatai még nem találhatók meg az adattáblákban. Ezért minden egyes táblázatnál jelöltük a vonatkozó konstrukció évét. Szöveges összehasonlításnál csak a 2008 és 2009-es konstrukciók adatait vettük figyelembe. Az indikátorokat tematikusan csoportosítottuk, és így egymáshoz kapcsolható indikátorokat hasonlítottunk össze, amelyek hasonló jelenségekre vonatkoztak.

Először azokat az indikátorokat vizsgáltuk meg, amelyek valamilyen arányt fejeznek ki, itt hasonlítottuk össze a terv és a tény adatokat egymással a TÁMOP vizsgált konstrukcióinál.

Az arányoknál egyértelműen kijelenthető a hatásosság kapcsán, hogy a legtöbb 2009-es indikátor esetében sikerült a tervezett értéket elérni, illetve két mutatószámnál azt jelentősen túlteljesíteni. Ezek konkrétan a következők voltak: „Felkészítésben résztvevő intézmények közül minőségirányítási rendszert bevezető intézmények aránya” (167 százalék) és „Pályakövetési rendszerekhez kapcsolódó felmérésekben a válaszadók aránya a megkérdezettekhez képest” (131 százalék).

21. ábra. Arányt kifejező (2009-es konstrukciókhoz tartozó) indikátoroknál megmutatkozó hatásosság ábrázolása



Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

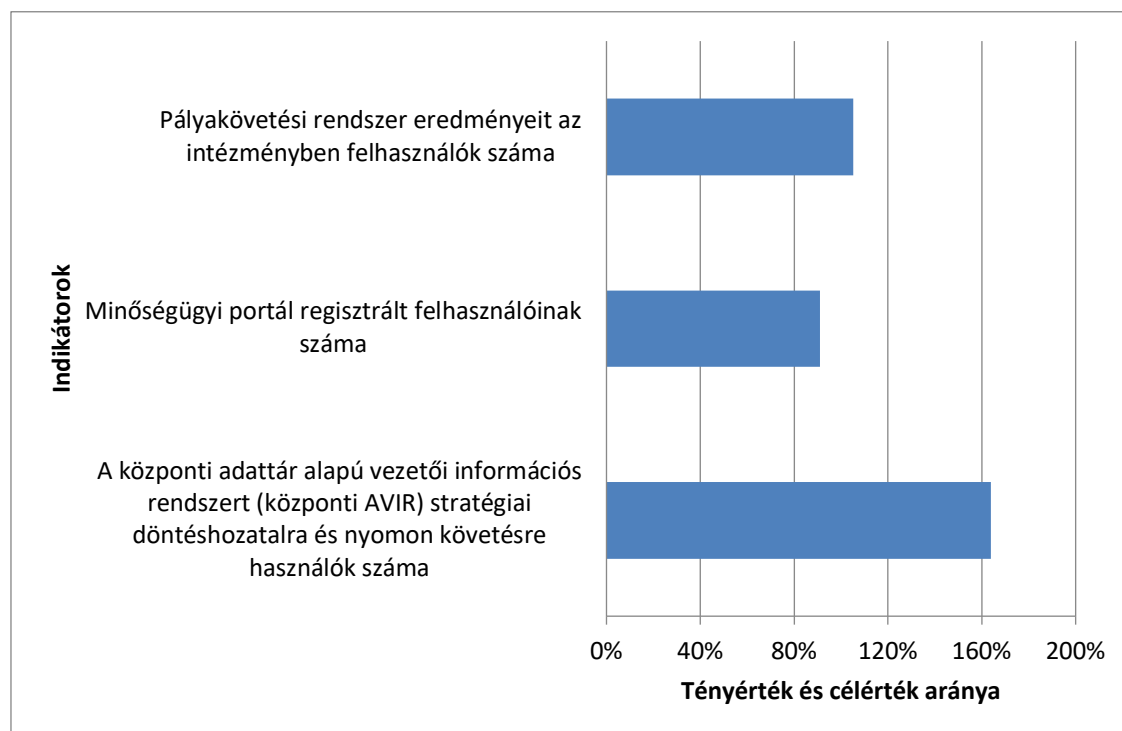
A felhasználókra vonatkozó indikátoroknál minden mutatószám esetében érdemes volt megnézni, hogy milyen teljesítésekre került sor az elmúlt években. A Pályakövetési rendszer eredményeit az intézményben felhasználók száma indikátor értéke 100 százalék körül alakult a tervezettekhez képest. A „Minőségügyi portál regisztrált felhasználóinak száma” című indikátornál tapasztalható elmaradás (91 százalék), viszont a „Központi adattár alapú vezetői információs rendszert (központi AVIR) stratégiai döntéshozatalra és nyomon követésre használók száma” esetében 164 százalékos teljesítés valósult meg.

15. táblázat. Felhasználókra vonatkozó indikátoroknál megmutatkozó hatásosság

Indikátor megnevezése	Évszám	Mértékegység	Célérték	Tényérték	Tény/Cél
A központi adattár alapú vezetői információs rendszert (központi AVIR) stratégiai döntéshozatalra és nyomon követésre használók száma	2008	fő	25	41	1,640
Minőségügyi portál regisztrált felhasználóinak száma	2009	db	1100	1000	0,909
Pályakövetési rendszer eredményeit az intézményben felhasználók száma	2009-2010	fő	1195	1258	1,053

Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

22. ábra. Felhasználókra vonatkozó (2008-as és 2009-es konstrukciókhoz tartozó) indikátoroknál megmutatkozó hatásosság ábrázolása



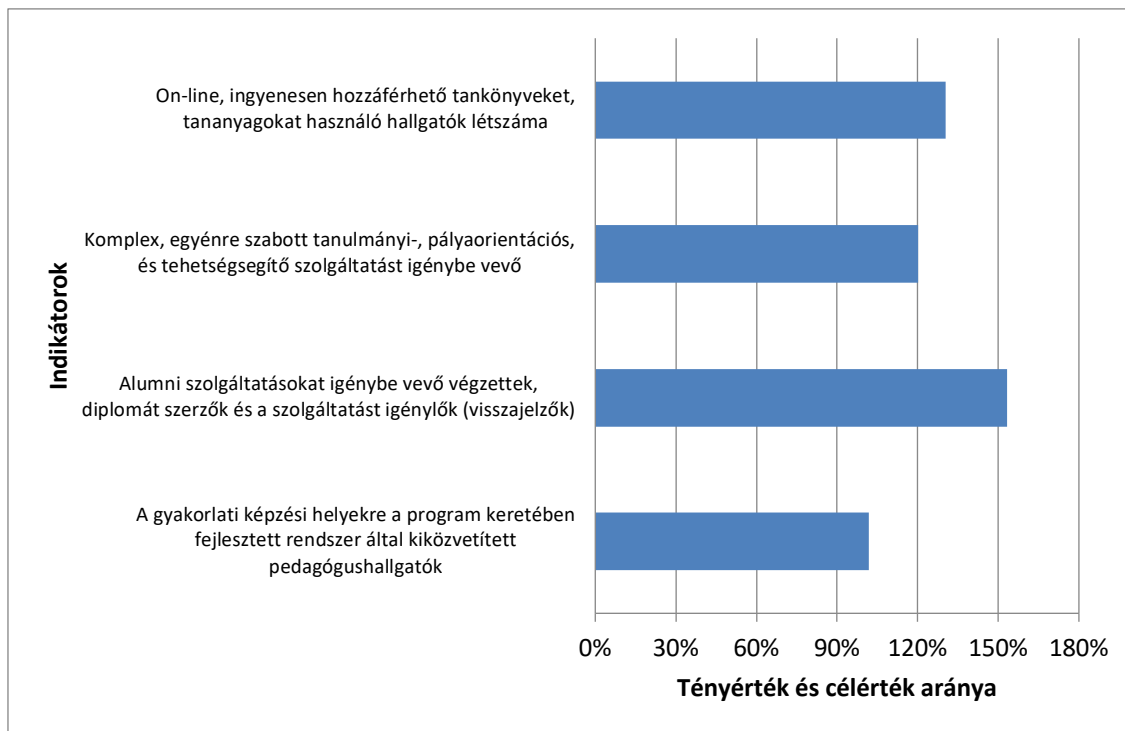
Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

16. táblázat. Hallgatókra vonatkozó indikátoroknál megmutatkozó hatásosság

Indikátor megnevezése	Évszám	Mérték- egység	Cél- érték	Tény- érték	Tény/Cél
A gyakorlati képzési helyekre a program keretében fejlesztett rendszer által kiközvetített pedagógushallgatók	2009	%	92,5	94,15	1,018
A projekt megvalósítása és a projekt fenntartási időszaka alatt a fejlesztett gyakorlati helyeken gyakorlati képzésben részesülő hallgatók száma	2010	fő	9660	6156	0,637
Alumni szolgáltatásokat igénybe vevő végzettek, diplomát szerzők és a szolgáltatást igénylők	2009	%	16,16	24,7508	1,532
Az új/adaptált Bologna-konform tananyagokat használó képzésekben részt vevő hallgatók száma	2011	fő	64533	255	0,004
Komplex, egyénre szabott tanulmányi-, pályaorientációs, és tehetségsegítő szolgáltatást igénybe vevők száma	2009	%	20,6	24,75	1,201
Online, ingyenesen hozzáférhető tankönyveket, tananyagokat használó hallgatók létszáma	2009	fő	55295	72138	1,305
Szakkollégiumi tagság létszáma	2012	fő	165	0	0,000

Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

23. ábra. Hallgatókra vonatkozó (2009-es konstrukciókhoz tartozó) indikátoroknál megmutatkozó hatásosság ábrázolása



Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

A hallgatókra vonatkozó számos indikátor közül kiválasztottuk azokat, amelyek a 2009-es konstrukciókhoz köthetőek, így 2013-ban eredményeik már értékelhetők. Ezek esetében jelentős túlteljesítés valósult meg. A legnagyobb mértékben ez az „Alumni szolgáltatásokat

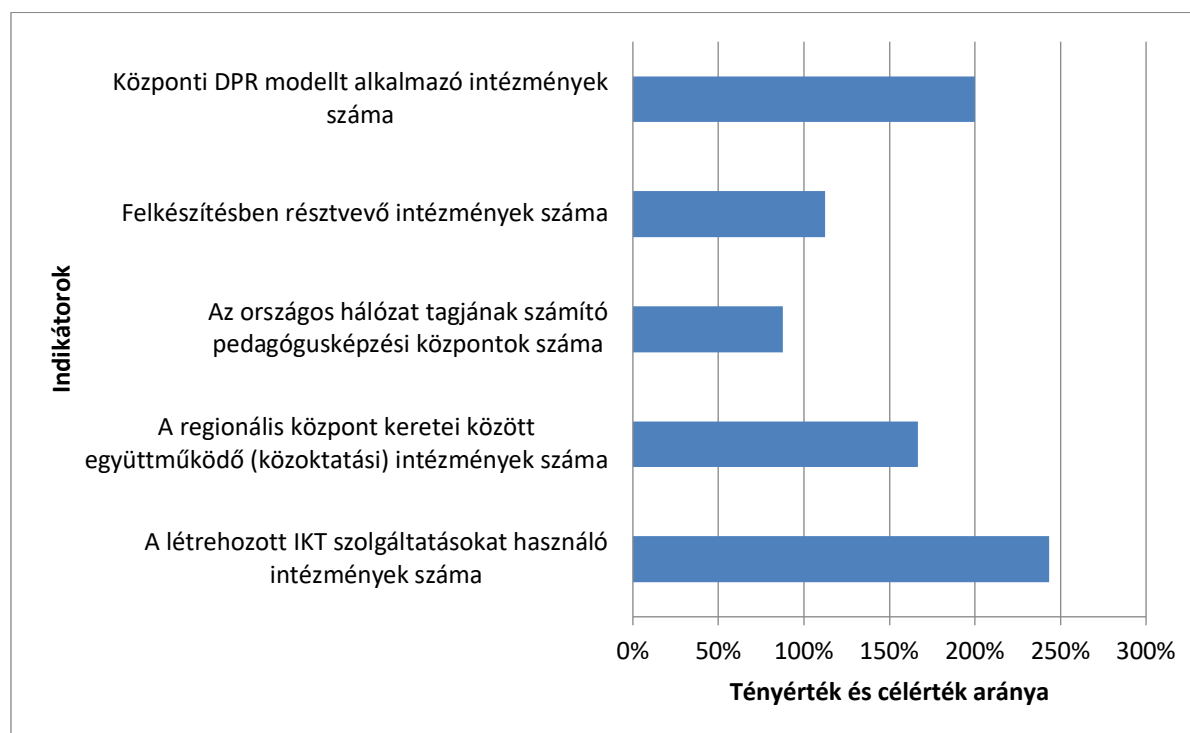
igénybe vevő végzettek, diplomát szerzők és a szolgáltatást igénylők (visszajelzők)” (153 százalék) mutatható ki.

17. táblázat. Az intézmények számára vonatkozó indikátoroknál megmutatkozó hatásosság

Indikátor megnevezése	Évszám	Mértékegység	Célérték	Tényérték	Tény/Cél
A létrehozott IKT szolgáltatásokat használó intézmények száma	2008	db	30	73	2,433
A regionális központ keretei között együttműködő (közoktatási) intézmények száma	2009	db	575	957	1,664
Az országos hálózat tagjának számító pedagógusképzési központok száma	2009	db	8	7	0,875
Felkészítésben résztvevő intézmények száma	2009	db	40	45	1,125
Központi DPR modellt alkalmazó intézmények száma	2008	db	15	30	2,000

Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

24. ábra. Az intézmények számára vonatkozó (2008-as és 2009-es konstrukciókhoz tartozó) indikátoroknál megmutatkozó hatásosság ábrázolása



Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

Ezek után a különböző fejlesztésekbe bevont intézmények számát mint indikátort elemeztük. Az itt megjelenő indikátorok mind a 2008-as és 2009-es konstrukciókhoz kötődtek. Egy indikátor kivételével túlteljesítés valósult meg, a legnagyobb mértékben (243 százalék) a következő indikátornál: „A létrehozott IKT szolgáltatásokat használó intézmények

száma”. Egy indikátornál jelentkezett kisebb elmaradás a tervezett értékhez képest, ez „Az országos hálózat tagjának számító pedagógusképzési központok száma” (88 százalék).

18. táblázat. A képzésekre vonatkozó indikátoroknál megmutatókozó hatásosság

Indikátor megnevezése	Évszám	Mértékegység	Célérték	Tényérték	Tény/Cél
A nem kreditrendszerű, nem nyelvi képzések tananyagában megjelenő idegen nyelvű modulok száma	2010	db	36	44	1,222
Rendszeresen meghirdetett idegen nyelven elérhető kurzusok száma a fejlesztés által érintett szakon/szak-irányon/modulban félévenként	2010	db	336	305	0,908
Újonnan kifejlesztett vagy adaptált, akkreditált vagy nyilvántartásba bejelentett képzések száma	2010	db	66	59	0,894
Újonnan kifejlesztett vagy adaptált, nem formális tanfolyamok, oktatási programok száma	2010	db	52	22	0,423

Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

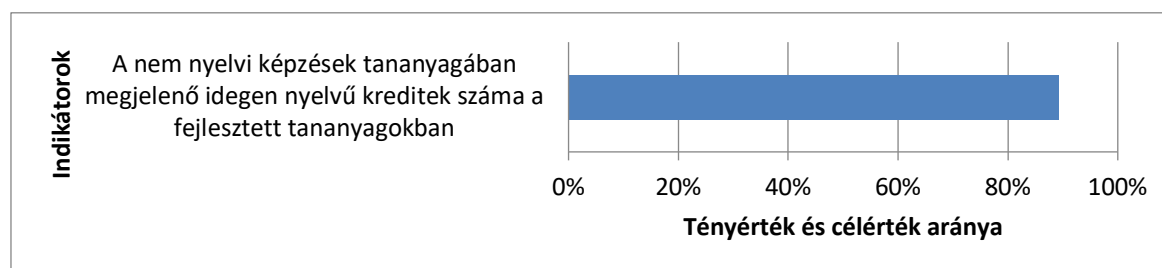
A képzésekre vonatkozó indikátorok értékeit is vizsgáltuk összesítve, de mivel ezek 2010-es konstrukciókhoz kapcsolódnak, ezért várhatóan még az általunk használt adatbázisban nem jelenik meg az összes olyan végső tényérték, amely szükséges lenne a szakmailag indokolható elemzéshez.

19. táblázat. A kreditekre vonatkozó indikátoroknál megmutatókozó hatásosság.

Indikátor megnevezése	Évszám	Mértékegység	Célérték	Tényérték	Tény/Cél
A kreditrendszerű, nem nyelvi képzések tananyagában megjelenő idegen nyelvű kreditek száma	2010	db	583	203	0,348
A nem nyelvi képzések tananyagában megjelenő idegen nyelvű kreditek száma	2011	db	2205	10	0,005
A nem nyelvi képzések tananyagában megjelenő idegen nyelvű kreditek száma a fejlesztett tananyagokban	2009	db	1325	1182,5	0,892

Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

25. ábra. A kreditekre vonatkozó (2009-es konstrukcióhoz tartozó) indikátornál megmutatókozó hatásosság ábrázolása



Forrás: OH adatok alapján saját számítás,

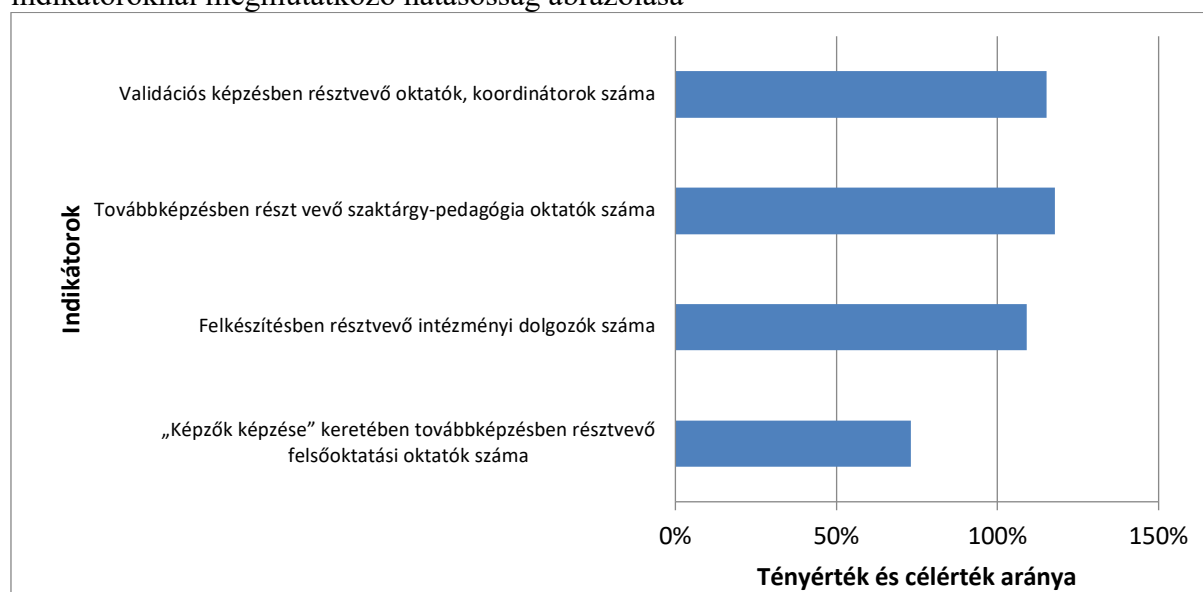
A kreditekre vonatkozó indikátoroknál a három vizsgálhatóból kettő 2010-es, illetve 2011-es konstrukciókhoz köthető. Viszont „A nem nyelvi képzések tananyagában megjelenő idegen nyelvű kreditek száma a fejlesztett tananyagokban” indikátornál érdemes felmérni a hatásosságot, ami a célérték és tényérték összehasonlítása alapján 89 százalékos volt, vagyis minimális elmaradás tapasztalható az eredetileg tervezetthez képest.

20. táblázat. Az oktatókra vonatkozó indikátoroknál megmutatkozó hatásosság

Indikátor megnevezése	Évszám	Mértékegység	Célérték	Tényérték	Tény/Cél
„Képzők képzése” keretében továbbképzésben résztvevő felsőoktatási oktatók száma	2009	fő	1052	769	0,731
Felkészítésben résztvevő intézményi dolgozók száma	2009	fő	800	873	1,091
Képzésbe/átképzésbe bevont személyek száma	2010	fő	821	1182	1,440
Képzésbe/átképzésbe bevont személyek száma (képzők képzése)	2011	fő	4060	955	0,235
Képzést/átképzést sikeresen elvégzett személyek száma	2010	fő	792	921	1,163
Képzést/átképzést sikeresen elvégzett személyek száma (képzők képzése)	2011	fő	2967	645	0,217
Képzők képzése program keretében képzett, továbbképzett oktatók (szakkollégiumi tanárok, nevelők, mentorok)	2012	fő	76	n. a.	–
Továbbképzésben részt vevő szaktárgy-pedagógia oktatók száma	2009	fő	487	574	1,179
Validációs képzésben résztvevő oktatók, koordinátorok száma	2008	fő	420	484	1,152

Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

26. ábra. Az oktatókra vonatkozó (2008-as és 2009-es konstrukciókhoz tartozó) indikátoroknál megmutatkozó hatásosság ábrázolása



Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

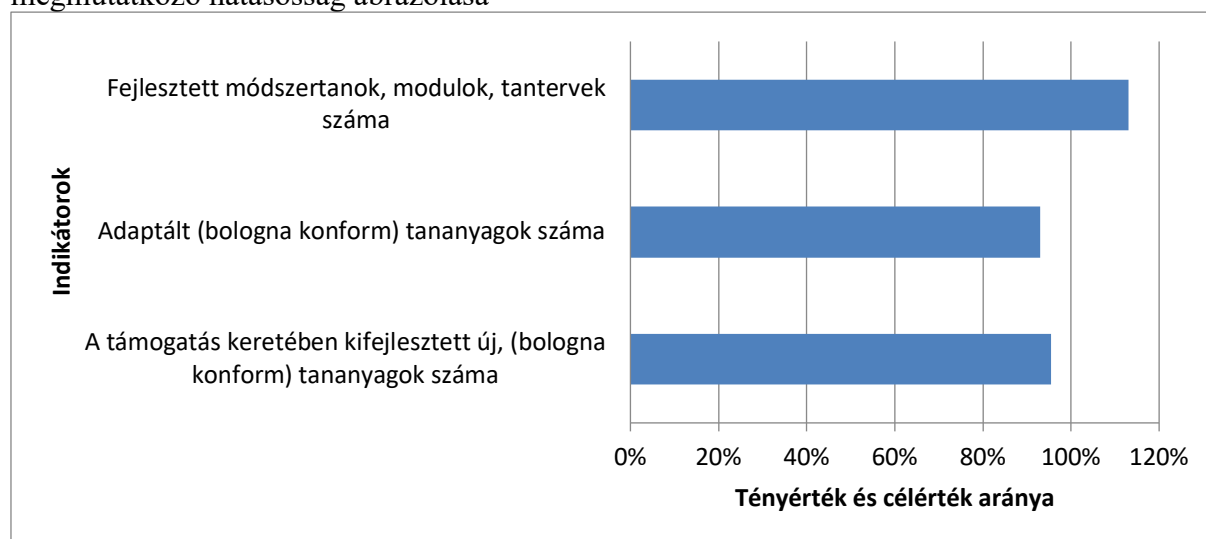
Az oktatókra vonatkozó indikátoroknál számos olyan indikátort találtunk, amelyek a 2010-es, 2011-es vagy éppen 2012-es konstrukciókhoz köthetők. A többi, vagyis a 2008-as és 2009-es pályázati meghirdetések esetén viszont érdemes felmérni a hatásosságot, ennek alakulása az ábrán tanulmányozható. A legtöbb indikátor esetében 100 százalék feletti a teljesítés. Elmaradás csak a „Képzők képzése keretében továbbképzésben résztvevő felsőoktatási oktatók száma” c. indikátornál tapasztalható (73 százalék).

21. táblázat. A tananyagokra vonatkozó indikátoroknál megmutatkozó hatásosság

Indikátor megnevezése	Évszám	Mértékegység	Célérték	Tényérték	Tény/Cél
A projekt keretében kifejlesztett új, Bologna-konform tananyagok/képzések száma	2011	db	1112	51	0,046
A támogatás keretében adaptált képzési tananyagok száma	2010	db	160	110	0,688
A támogatás keretében kifejlesztett új, (Bologna-konform) tananyagok száma	2009	db	1034	987	0,955
Adaptált (Bologna-konform) tananyagok száma	2009	db	186	173	0,930
Adaptált Bologna-konform tananyagok/képzések száma	2011	db	175	60	0,343
Fejlesztett módszertanok, modulok, tantervek száma	2009	db	153	173	1,131
Kifejlesztett képzési tananyagok száma	2010	db	304	302	0,993

Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

27. ábra. A tananyagokra vonatkozó (2009-es konstrukciókhoz tartozó) indikátoroknál megmutatkozó hatásosság ábrázolása



Forrás: OH adatok alapján saját számítás.

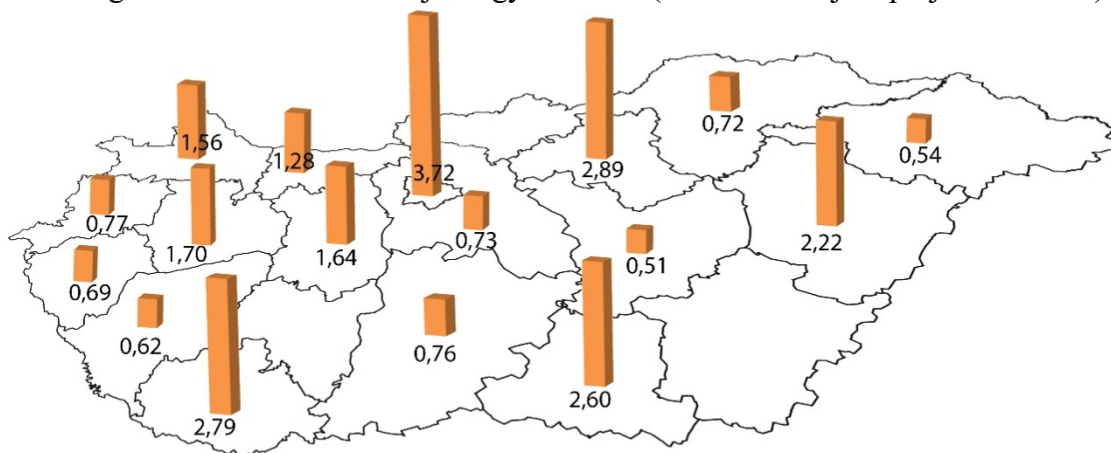
A tananyagok számához kapcsolódó indikátorok esetében is részletesen csak a 2009. évi konstrukciókhoz köthetőket elemeztük. Így a három vizsgált indikátor közül kettőnél közel 100 százalékos a teljesítés, míg a „Fejlesztett módszertanok, modulok, tantervek száma” című indikátor esetében a tervezetthez képest túlteljesítés valósult meg (113 százalék).

Összességében konklúzióként megállapítható, hogy a vizsgált TÁMOP 4.1 konstrukciók esetén a vállalt indikátorokat (legalábbis a 2008-as és 2009-es kiírásokhoz kapcsolódó projektek esetében) a pályázók, megvalósítók nagyrészt képesek voltak teljesíteni (vagyis a célértékeket elérték a tényértékek, sőt, legtöbb esetben jelentősen meg is haladták). Mindez egyrészt azt jelenti, hogy egyre pontosabb és átgondoltabb tervezés és vállalás tapasztalható a hazai fejlesztéspolitikában. Másrészt feltételezhető egyfajta óvatosság is, vagyis bizonyos esetekben a kiírók és a pályázók nem mertek túl magas követelményeket szabni, nehogy ezzel hátráltassák a fejlesztési összegek „sikeres” felhasználását. A két ok közötti arányok pontos feltárása érdekében további vizsgálatok elvégzésére lenne szükség.

3.1.4 Területi koncentráció vizsgálata

A **területi koncentráció elemzése** a projektek érték és darabszám szerinti eloszlásának vizsgálatát jelenti (a kedvezményezettek elérhetősége, székhelye tekintetében egy adattábla segítségével). Így nyilvánvalóvá válik, hogy mely térségekben elhelyezkedő szereplőknél jelentek meg jellemzően a fejlesztések. Az összehasonlíthatóság érdekében fajlagos adatokat elemeztünk, vagyis minden esetben a 2010-es megyei népességadatok (KSH) felhasználásával végeztük vizsgálatainkat.

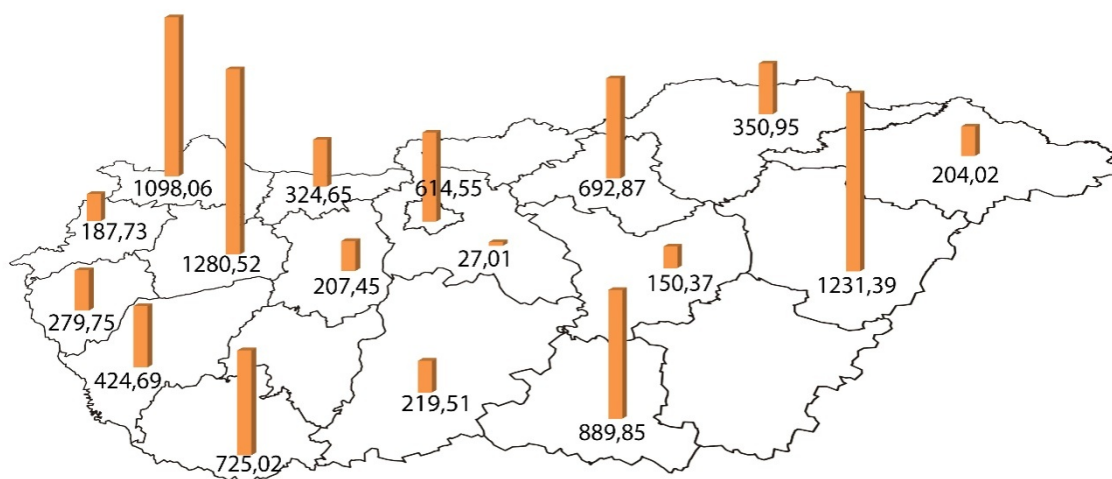
28. ábra. Támogatások területi allokációja megyei szinten (százezer főre jutó projektek száma)



Forrás: OH és KSH adatok alapján saját számítás.

A projektek fajlagos darabszámának területi eloszlása alapján kijelenthető, hogy a jelentős felsőoktatási intézményekkel rendelkező megyékhez köthető intézmények segítségével valósult meg a legtöbb fejlesztési projekt. **Budapesti intézmények** közreműködésével jött létre fajlagosan a legtöbb projekt az országban.

29. ábra. Támogatások területi allokációja megyei szinten (százezer főre jutó támogatás – millió Ft-ban)



Forrás: OH és KSH adatok alapján saját számítás.

A bemutatott képet jelentősen árnyalja a második térkép, amelyen a fajlagos támogatási értékeket mutattuk be. Ez alapján már nem jellemző a főváros domináns szerepe, egyes **vidéki felsőoktatási központok** nagyon jelentős forrásokhoz jutottak a TÁMOP vizsgált konstrukcióinál.

3.2 A TÁMOP 4.1.1-08 Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban című konstrukció értékelése

3.2.1 Bevezetés

TÁMOP 4.1 kutatásunk keretében egyes pályázati kiírások részletes és átfogó vizsgálatával a konstrukciók megvalósításával kapcsolatos egyedi tanulságokat, tapasztalatokat kívánunk megfogalmazni. A kiválasztott három, részletesen vizsgált kiírás közül jelen alfejezetben a TÁMOP-4.1.1-08 kiírást elemezzük. A pályázat sok szempontból ideális elemzésünk szempontjából: országos volt, így lehetőség nyílik a területi koncentráció vizsgálatára, konzorciumok is pályázhattak, ami az együttműködések vizsgálatát teszi lehetővé. Továbbá a nyertes projektek megvalósítását jellemzően 2011-ben befejezték, ami a rövidtávú hatások vizsgálatát is lehetővé teszi, illetve a kapcsolódó indikátorok és jellemzők egyértelműen értelmezhetőek.

A hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztést célzó pályázati kiírás egyike volt a 2007–2013-as támogatási ciklusban elsőként kiírt TÁMOP 4.1-es pályázatoknak. A kiírást elsősorban a TÁMOP-4.1.3-08 központi adattárház és vezetői információs rendszer fejlesztéséhez való intézményi kapcsolódás támogatása érdekében jelentették meg, de emellett a projektek keretében lehetőség nyílt fejlesztések megvalósítására a diplomás pályakövetés, a tehetséggondozás és hallgatói szolgáltatások kidolgozása területén is. A konstrukció keretében több mint három és fél milliárd forint támogatást használhattak fel a felsőoktatási intézmények fejlesztéseik megvalósítására. A projektek jellemzően 2010-ben kezdődtek, és 2011-ben fejeződtek be. A megvalósított projektek folytatásának támogatására a kontinuitás jegyében az elmúlt időszakban további pályázati kiírások jelentek meg – TÁMOP-4.1.1.A-10 és TÁMOP-4.1.1.C-12 kiírások –, a konstrukció vizsgálata során azonban kiderült, hogy a fejlesztések eredményessége, hatásossága korántsem mondható egyértelműnek. Az alábbi alfejezetben a TÁMOP-4.1.1-08 kiírás szakpolitikai előzményeit, a projektek előkészítését és megvalósítását, valamint a fenntartási időszak tapasztalatait vizsgáljuk a rendelkezésünkre álló projektadatok, indikátorok, valamint az általunk lefolytatott interjúkon elhangzottak felhasználásával.

3.2.2 Módszertan

A fejezet megírása során kvantitatív és kvalitatív forrásokra támaszkodtunk. A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség EMIR rendszeréből hozzáférhetőek a pályázó szervezetek és a projektek alapadatai, illetve az Oktatási Hivatal által külön a kutatás rendelkezésre bocsátották a kifizetési adatokat, valamint az indikátor értékeket prioritás, konstrukció és projekt szinten egyaránt. Az adatokon felül a konstrukció vizsgálatához a kedvezményezettek körében több mély- és fókuszcsoporthoz interjút bonyolítottunk le, így jutva hozzá további gyakorlati információkhoz, tapasztalatokhoz a kiírás megvalósítását illetően. Ezen felül további forrásként felhasználtuk a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapján elérhető pályázati útmutatót, valamint ágazati stratégiai dokumentumokat és az Educatio Nonprofit Kft. AVIR rendszerrel kapcsolatos tanulmányait. (A dokumentumokat részletesen lásd a Felhasznált irodalomnál.)

3.2.3 A TÁMOP 4.1.1-08 pályázati kiírás⁴³

A felsőoktatási intézmények 21. századi profiljába nem csak a hagyományos akadémiai tevékenység – oktatás és kutatás – tartozik bele, működésük során számos további funkciót vállalnak fel. Egyre nagyobb hangsúllyal jelennek meg az intézmények üzleti tevékenységei, mint például a kutatás-fejlesztésben való részvétel, szellemi tulajdon hasznosítása, egyetemi kapacitások (nem emberi erőforrások) értékesítése, a fundraising, azaz külső források bevonása főleg a kutatás-fejlesztésbe, de más tevékenységekbe is (oktatás, karrier irodai tevékenység, egyéb rendezvények). A vállalati és non-profit szféra közötti kapcsolatok egyik legfontosabb szereplői a felsőoktatási intézmények lettek, amelyre nemcsak a kutatás-fejlesztésben betöltött szerepük a példa, de megfigyelhető az is, az intézmények a piaci igényeknek megfelelően törekednek kialakítani, diverzifikálni képzési struktúrájukat.

A gazdasági szféra és a felsőoktatási szereplők közeledése, illetve a társadalmi szinten megfogalmazódott közszférával szembeni hatékonysági elvárások vezettek el ahhoz az alapgondolathoz, hogy a for-profit szektorban már a 20. század második fele óta forradalmi sikerrel alkalmazott vezetői döntéstámogató rendszerek bevezetése a felsőoktatási intézmények működését is jelentősen támogatná. Az egyetemek részéről azonban nem csak az „elvállalatiasodás” miatt merülhet fel a menedzsment eszközök alkalmazására vonatkozó

⁴³ Barakonyi K. (2004), Borka M. – Horváth T. – Simon I. (2011) és az NFÜ pályázati útmutatója alapján.

igény, az ágazati és a finanszírozói elvárások teljesítése is indokolja azt. A döntően állami forrásokból működő intézmények esetében alapvető elvárás működésük átláthatósága, a közpénzekkel való elszámoltathatóság, a stratégiai tervezés. A teljesítmény mérése pedig egy felelősen gondolkodó intézmény esetén a „külső kényszer” mellett egyfajta belső késztetést is eredményez.

A pályázati kiírások megjelenését alapvetően igazoló gondolat tehát az volt, hogy a menedzsment eszközök, döntéstámogató rendszerek bevezetése erősíteni fogja a stratégiai szemléletet, növeli az átláthatóságot, lehetővé teszi a hosszú távú célok meghatározását, a szervezeti identitás pontos meghatározását, az egyetemi polgárok bevonását és az intézmény működésének kommunikálását. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv fejlesztési forrásait pedig ezen menedzsment eszközök egységes, tudatos és nehézségek nélkül megvalósítható bevezetésének támogatásához tervezték felhasználni.

A Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapján 2008. december 2-án jelent meg „Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban” címmel két pályázati kiírás. A TÁMOP-4.1.1-08/1 kódszámmal jelölt kiírásra a konvergencia régióban lévő felsőoktatási intézmények pályázhattak. A TÁMOP-4.1.1-08/2/KMR kódszám alatt futó pályázaton közép-magyarországi egyetemek és főiskolák indulhattak.

A kiírás általános célja „a felsőoktatási intézményekben a 21. századi követelményeknek megfelelő differenciált, komplex felsőoktatási szolgáltatások kiépítésének és fejlesztésének támogatása volt.

A kiírás az alábbi részcélokat fogalmazta meg:

- 1. A felsőoktatási intézményekben, illetve felsőoktatási képzési területeken végzett hallgatók munkaerő-piaci sikerességének nyomon követését lehetővé tevő pályakövetési rendszerek kialakítása.*
- 2. A pályakövetés sikerességét elősegítő, az intézmények és egykori hallgatóik közötti rendszeres és intenzív kapcsolattartás elősegítése.*
- 3. Felsőoktatási intézmények döntéshozatali és menedzsment folyamatai hatékonyságának növelése, az ágazati és intézményi adatszolgáltatás hatékonyságának növelése.*
- 4. A felsőoktatási intézményekben tanuló hallgatók munkaerő-piaci érvényesülési esélyeinek növelése.*
- 5. A felsőoktatásban tanuló, kiemelkedően tehetséges hallgatók tehetséggondozása.*

A pályázat meghirdetésekor több mint négymilliárd forint állt rendelkezésre a kiírás céljainak megvalósítására, ebből hárommilliárd forintot terveztek felhasználni a konvergencia régiókban, a fennmaradó egymilliárd forintot a központi régióban. Összesen tizenöt–tizenöt projekt támogatását tervezték a két kiírás keretében.

A pályázati felhívásra felsőoktatási intézmények és azok konzorciumai nyújthattak be pályázatot. Konzorciumi partnerek lehettek egyesületek, alapítványok és közhasznú társaságok. Egy intézmény maximum egy pályázatot adhatott be.

A támogatható tevékenységek köre széles volt, ezek a megfogalmazott öt rész cél megvalósulását szolgálták. A bírálatnál a kiírás alapján előnyt élveztek azok a projektek, amelyek költséghatékonyan, minél nagyobb számú szervezeti egységet, hallgatót vagy oktatót szolgáltak ki. Előnyt élveztek azok a projektek, ahol a kötelező tevékenységeken – diplomás pályakövetés vagy vezetői információs rendszer fejlesztése, illetve a tájékoztatás és nyilvánosság – felül további választható feladatokat terveztek vagy mindkét kötelező elemet felvállalták, amelyek kapcsolódtak a TÁMOP 3. prioritás alá tartozó tehetséggondozási projektekhez, vagy amelyek infrastrukturális háttérét TIOP 1.3.1 vagy KMOP 4.2.1 kiírás keretében megteremtették.

A pályázat közvetlen célcsoportját két fő részre bonthatjuk. A fejlesztések haszonélvezői egyrészt az egyetem leendő és beiratkozott hallgatói, valamint a vendiák, akik a diplomás pályakövetés, az alumni szolgáltatások és egyéb tehetséggondozási, szolgáltatási területeken alkotják a projektek közvetlen célcsoportját. A „haszonélvezők” másik csoportját az egyetemi vezetők alkotják, akik a vezetői döntéstámogató rendszerek bevezetésén keresztül részesülnek a projekt eredményeiből. A fejlesztések közvetlen célcsoportjaként jelölhetjük még továbbá azokat az ágazati szereplőket, akik a felsőoktatási stratégia alkotásáért, a döntéshozatalért felelősek. Közvetett célcsoportként megnevezhetjük továbbá a vezetői döntéstámogató rendszerek közvetett intézményfejlesztési hatásait érzékelő hallgatókat és oktatókat, illetve a kormányzatot és a gazdasági szférát, akik a vezetői informatikai rendszerek vagy a diplomás pályakövetés eredményeit hasznosíthatják hosszabb távon.

A projektek megvalósítására 24 hónap állt rendelkezésre, a végső pénzügyi elszámolás és záró beszámoló legkésőbbi határideje 2011. december 31. volt. Az intézményeknek ezt követően a megszokott, öt éves fenntartási időszakkal kellett számolniuk. A vissza nem térítendő támogatás intenzitása 90 százalék volt, az intézményeknek 10 százalék önerőt kellett biztosítaniuk. Az igényelhető támogatás minimuma egységesen 40.000.000 forint volt, a maximum azonban a két kiírás esetében eltért, míg a Közép-magyarországi régióban maximum 100.000.000, addig a konvergencia régiókban legfeljebb 300.000.000 forint

pályázhattak az intézmények. A kedvezményezettek a projektek megvalósítására 25 százalék előleget hívhattak le.

A kiírás közreműködő szervezete a beadáskor az Oktatási és Kulturális Minisztérium Támogatáskezelő Igazgatósága volt, a közreműködő szervezet azonban a megvalósítás időszaka alatt kétszer is változott. 2010-ben először a Wekerle Sándor Alapkezelő, majd még ugyanabban az évben az ESZA Nonprofit Kft. vette át a pályázatok adminisztrációját. A végleges beadási határidő – kétszeri módosítás után – 2009. április 10. volt.

Külön kiemeljük a pályázati kiírásban megfogalmazott indikátorokat, lévén ezek a monitoring mutatók jelentik a legfontosabb kapaszkodót a támogatás felhasználás hatékonyságának és hatásosságának megítélésében, értékelésében projekt és program szinten is. Ezek a mutatók a projektek során szerződéses kötelezettség alapján teljesítendő, és az ellenőrzések alkalmával számon is kérhetők. Nem teljesítésük a támogatási összeg csökkenését vagy visszafizetési kötelezettséget eredményezhet.

22. táblázat. TÁMOP-4.1.1-08 projektek megvalósítása során kötelezően előírt indikátorok

<i>Indikátor</i>	<i>Típus</i>	<i>Mérték- egység</i>	<i>Minimális célérték</i>
Pályakövetési rendszer eredményeit az intézményben felhasználók száma (SZMSZ-ben vagy egyéb intézményi szabályzatban rögzített személyi kör: dékán, rektor, tanulmányi vezető stb.)	output	fő	(Karak száma x 3) + 2
Pályakövetési rendszerekben az elérhető / megkeresett 2010-től diplomát szerző hallgatók aránya az összes 2010-től diplomát szerző hallgatóhoz képest. (Elérhető-megkeresett diplomát szerző fő / összes diplomát szerző fő)	output	%	90
Pályakövetési rendszerekhez kapcsolódó felmérésekben a válaszadók aránya a megkérdezettekhez képest intézményi átlagban (Válaszoló diplomát szerző fő/megkeresett diplomát szerző fő)	eredmény	%	15
Alumni szolgáltatásokat igénybe vevő végzettek, diplomát szerzők, és a szolgáltatást igénylők (visszajelzők) aránya az összes diplomát szerzőhöz képest	eredmény	%	15
Komplex, egyénre szabott tanulmányi-, pályaorientációs, és tehetségsegítő szolgáltatást igénybe vevő hallgatók aránya az összes hallgatóhoz képest	eredmény	%	20
Komplex vezetői információs rendszert használó felsőoktatási dolgozók aránya az összes – rendszerek használatában a VIR-re vonatkozó belső szabályzat által érintett munkakörben foglalkoztatott – dolgozóhoz képest	output	%	80
A VIR használatához kapcsolódó oktatásban részesült vezetők, felhasználók aránya a VIR-re vonatkozó belső szabályzat által érintett munkakörben foglalkoztatottakhoz képest	output	%	90
A vezetők által elérhető jelentések (a rendszerben legalább három személy által használt jelentések) száma évente	output	db	20
Az adattárba integrált nyilvántartások száma	output	db	3

Forrás: Pályázati útmutató.

A konstrukció szorosan összefüggött a KMOP-4.2.1/B és TIOP-1.3.1-07 pályázati kiírásokkal, amelyeket 2007-ben a felsőoktatási tevékenység színvonalának emeléséhez szükséges infrastrukturális és informatikai fejlesztések támogatása érdekében írtak ki. A kontinuitás jegyében a megkezdett fejlesztésekre építve 2010-ben újabb intézményi és hallgatói szolgáltatásfejlesztést célzó pályázatok jelentek meg TÁMOP-4.1.1.A-10/1/KONV és TÁMOP-4.1.1.A-10/2/KMR azonosító szám alatt.

3.2.4 A projektek összehasonlító elemzése

Az alábbi alpontban a konstrukció nyertes projektjeit elemezzük a kutatási anyag korábbi részeiben ismertetett szempontrendszert is felhasználva.

A kiírásra összesen 34 pályázat érkezett be, ebből 19 a konvergencia régiókból, 15 Budapestről és Pest megyéből. A teljes támogatási igény valamivel több, mint öt milliárd forint volt, vagyis a pályázók által igényelt összeg egy milliárd forinttal haladta meg a keretösszeget.

A bíráló bizottság a beérkező 34 projektjavaslat közül összesen 28 pályázat támogatásáról döntött, melyből 16 konvergencia régióban működő egyetem vagy főiskola projektje volt, 12 pedig budapesti vagy pest megyei intézmény fejlesztési programja. A nem támogatott pályázatok között három konvergencia régióból való – egy-egy dél-alföldi, észak-magyarországi és közép-dunántúli –, három pedig közép-magyarországi – budapesti – projekt. Az elutasított pályázók a konvergencia régiókban összesen 536.740.437, Budapesten összesen 181.038.723 forintot igényeltek.

A kedvezményezettek listájának áttekintése alapján elmondható, hogy szinte valamennyi meghatározó hazai felsőoktatási intézmény pályázata támogatásban részesült, leszámítva a Pannon Egyetem projektjét, melyet nem találhatunk a nyertesek között. A 16 konvergencia régiós projekt közül négy Dél-Alföldön, három-három Észak-Alföldön és Közép-Dunántúlon, kettő-kettő pedig Észak-Magyarországon, Dél-Dunántúlon és Nyugat-Dunántúlon valósult meg. Közép-Magyarország projektjei egy kivétellel Budapesten valósultak meg. A konvergencia régió projektjei összesen 3.017.086.698 forint támogatásban részesültek, a központi régió pályázatai 929.724.051 forint támogatást kaptak. A projektek megvalósításának végére a leszerződött támogatási összeg 96,26 százaléka kifizetésre került, tehát a fel nem használt támogatási forrás mindössze 3,74 százalék volt.

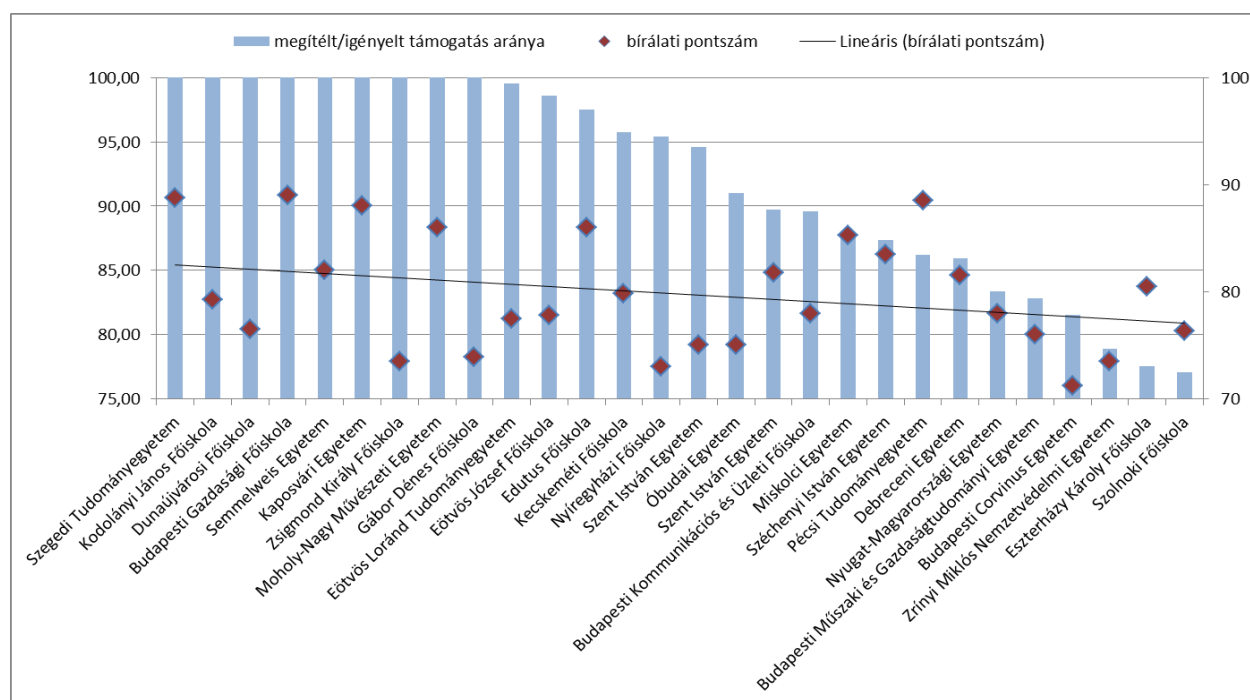
23. táblázat. Kedvezményezettek igényelt és megítélt támogatása

Kedvezményezett	Igényelt támogatás	Megítélt támogatás	Arány (%)
Miskolci Egyetem	300 000 000	263 266 606	87,76
Kecskeméti Főiskola	269 931 282	258 504 342	95,77
Szegedi Tudományegyetem	258 300 000	258 300 000	100,00
Pécsi Tudományegyetem	299 214 000	257 868 160	86,18
Debreceni Egyetem	300 000 000	257 841 078	85,95
Széchenyi István Egyetem	280 135 944	244 716 920	87,36
Nyugat-Magyarországi Egyetem	268 388 568	223 813 055	83,39
Eszterházy Károly Főiskola	268 636 520	208 377 370	77,57
Szolnoki Főiskola	260 843 255	200 950 183	77,04
Nyíregyházi Főiskola	188 230 284	179 621 784	95,43
Kodolányi János Főiskola	177 785 918	177 785 918	100,00
Edutus Főiskola	142 215 760	138 691 591	97,52
Dunaújvárosi Főiskola	102 591 137	102 591 137	100,00
Budapesti Gazdasági Főiskola	100 000 000	100 000 000	100,00
Semmelweis Egyetem	99 731 898	99 731 898	100,00
Eötvös Loránd Tudományegyetem	99 991 040	99 547 123	99,56
Szent István Egyetem	99 998 363	94 573 133	94,57
Óbudai Egyetem	100 000 000	91 007 194	91,01
Kaposvári Egyetem	90 000 000	90 000 000	100,00
Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola	98 728 893	88 449 979	89,59
Eötvös József Főiskola	85 955 000	84 756 014	98,61
Zsigmond Király Főiskola	83 397 707	83 397 707	100,00
Budapesti Corvinus Egyetem	100 000 000	81 506 073	81,51
Szent István Egyetem	77 999 265	70 002 540	89,75
Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem	64 560 600	50 943 600	78,91
Budapesti Műszaki és Gazdaságtud. Egyetem	61 030 000	50 530 944	82,80
Moholy-Nagy Művészeti Egyetem	50 036 400	50 036 400	100,00
Gábor Dénes Főiskola	40 000 000	40 000 000	100,00
ÖSSZESEN	4 367 701 834	3 946 810 749	90,36

Forrás: OH és NFÜ adatok alapján.

Ahogy a 23. táblázatból látható, a konstrukció szintjén megítélt támogatás 90,36 százaléka volt az igényelt támogatásnak, vagyis a bírálat során a pályázatban benyújtott költségvetéseket összesen 9,64 százalékot kitevő összeggel csökkentették. Összesen öt pályázó igényelte a maximum támogatást – két konvergencia és három közép-magyarországi –, az öt projekt közül kettő meg is kapta a maximumot. A minimum pályázható támogatási összegre egy igény érkezett. Összesen kilenc pályázó szerződhetett teljes egészében az igényelt támogatásra, míg három projekt esetében több mint 20 százaléknyi költségcsökkentésre volt szükség. Az igényelt és megítélt támogatás arányát, valamint a bírálati pontokat a következő diagramon szemléltetjük.

30. ábra. Megítélt és igényelt támogatás aránya és a bírálólat során kapott pontszámok



Forrás: OH és NFÜ adatok alapján saját ábra.

Az ábrán látható, hogy minél alacsonyabb a megítélt támogatás százalékos aránya az igényelt támogatáshoz képest, annál inkább csökkenő trendet mutatnak a bírálati pontok is. Eszerint a bírálólatok és a költségcsökkentés mértéke között megfigyelhető bizonyos összefüggés. (A pályázóknak a 100 pontos értékelési szempontrendszer alapján legalább 70 pontot el kellett érniük, hogy támogatást nyerhessenek, de a 70 pont elérése nem jelentette automatikusan a támogatás megítélését.)

A régiókra eső projekt darabszámot és támogatási összegeket vizsgálva látható, hogy míg a legtöbb projekt a Közép-Magyarország régióban valósult meg, addig az egy projektre jutó támogatás átlagos értéke itt a legalacsonyabb – persze ez magyarázható a TÁMOP-4.1.1-08/2/KMR kiírás alacsonyabb támogatási maximumával. A konvergencia régiók esetében a legalacsonyabb egy projektre jutó támogatás Közép-Dunántúlon volt (139.689.548 Ft), míg a legmagasabb értéket az Észak-Magyarországi projektek átlagos értéke tette ki (235.821.988 Ft).

24. táblázat. Nyertes projektek száma és elnyert támogatás

Régió (vagy annak egy része)	Nyertes projektek száma	Elnyert támogatás összesen	Egy projektre jutó átlagos támogatás	Eltérés az igényelhető maximumtól
Közép-Magyarország – Budapest	11	835 850 918 Ft	75 986 447 Ft	-24 013 553 Ft
Dél-Alföld	4	671 562 896 Ft	167 890 724 Ft	-132 109 276 Ft
Észak-Alföld	3	638 413 045 Ft	212 804 348 Ft	-87 195 652 Ft
Közép-Dunántúl	3	419 068 646 Ft	139 689 548 Ft	-160 310 452 Ft
Észak-Magyarország	2	471 643 976 Ft	235 821 988 Ft	-64 178 012 Ft
Dél-Dunántúl	2	347 868 160 Ft	173 934 080 Ft	-126 065 920 Ft
Nyugat-Dunántúl	2	468 529 975 Ft	234 264 988 Ft	-65 735 012 Ft
Közép-Magyarország – Pest megye	1	94 573 133 Ft	94 573 133 Ft	-5 426 867 Ft
ÖSSZESEN	28	3 946 810 749 Ft		

Forrás: OH és NFÜ adatok alapján.

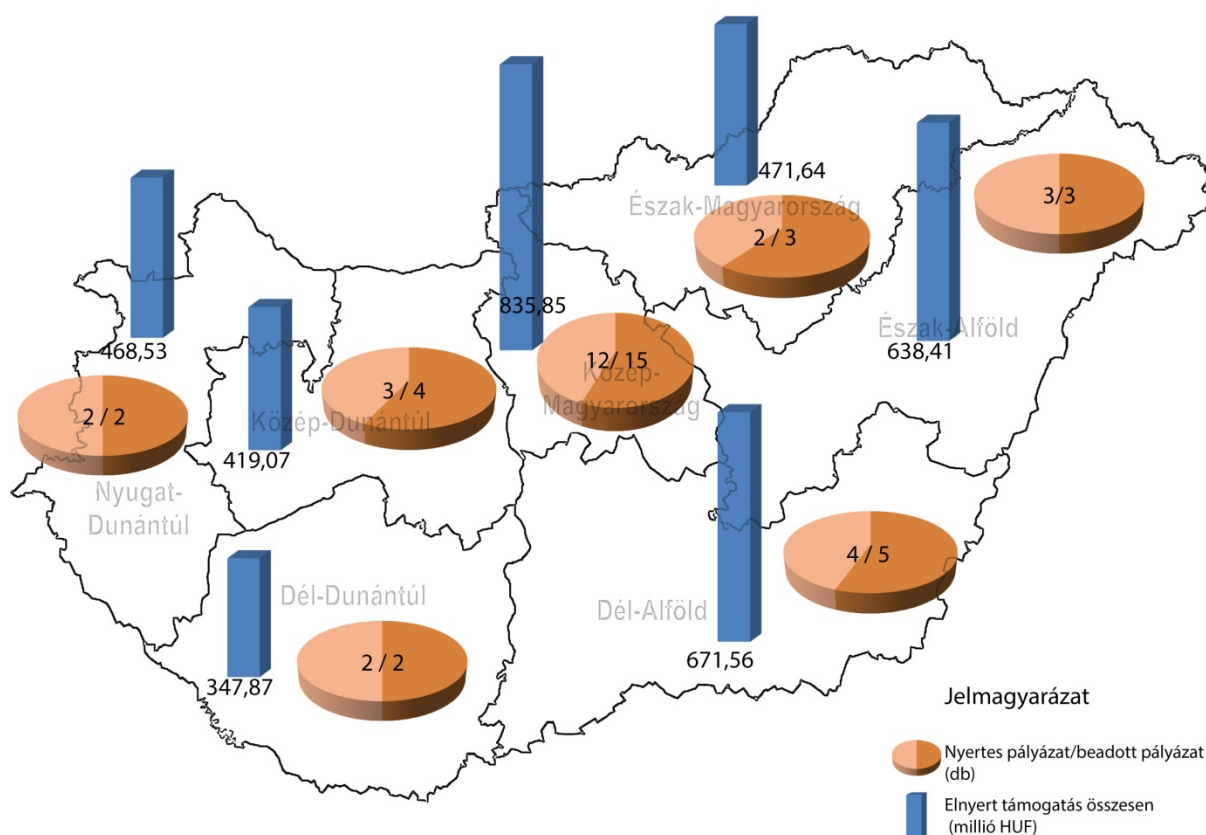
A projektek megvalósítására az útmutató alapján 24 hónap állt rendelkezésre, azonban a 28 pályázatból mindössze tízet sikerült ennyi vagy kevesebb idő alatt megvalósítani. Egy projekt megvalósítása átlagosan 25,76 hónapot vett igénybe. Két projekt esetében a megvalósítás előzetesen tervezett záró időpontja fél évet, azaz hat hónapot csúszott. A projektek záró elszámolását legkésőbb 2011. december 31-ig kellett volna elkészíteni, ehhez képest hét projekt megvalósítása 2012-re tolódott. Mindent egybevetve kisebb-nagyobb késésekkel ugyan, de valamennyi projekt befejeződött, a záró beszámolók és kifizetési kérelmek elfogadásra kerültek.

Együttműködések vizsgálata

Az együttműködések vizsgálata jelen konstrukció esetében nem különösebben releváns. Bár a kiírás lehetővé tette, a 28 projektből mindössze öt valósult meg konzorciumban, a pályázók tehát jellemzően önállóan hajtották végre fejlesztéseiket. A konzorciumi partnerek három esetben egyetem közeli nonprofit cégek, egyesületek köréből kerültek ki, két esetben viszont felsőoktatási intézmények együttműködésében valósult meg a projekt. A konzorciumi tagok minden esetben a főpályázó székhelyével megegyező településről kerültek ki.

Itt meg kell jegyezni, hogy a pályázatok megvalósításánál a kedvezményezettek intenzív informális partnerség kialakítására törekedtek, az ezzel kapcsolatos információkra az interjúk eredményeinek ismertetésénél térünk ki részletesebben.

31. ábra. Nyertes és beadott pályázatok száma valamint a régióként elnyert támogatás



Forrás: OH és NFÜ adatok alapján saját ábra.

Hatékonyság vizsgálata

A konstrukció keretében megvalósított projektek hatékonyságának vizsgálatához a TÁMOP 4.1 prioritás értékelésénél használt módszertan alkalmazását aggályosnak ítéljük. Ennek oka a kiírás nagyfokú összetettsége, komplexitása, a különböző indikátorvállalások egymással való összehasonlíthatatlansága. Mint korábban írtuk, összesen kilenc indikátor teljesítését vállalhatták a pályázók az alumni, a diplomás pályakövetés, hallgatói szolgáltatás és vezetői információs rendszerek fejlesztéséhez kapcsolódóan. A kedvezményezettek jelentős része minden monitoring mutatóhoz rendelt is vállalást, de voltak olyan pályázók, akik csak egy-egy részterület indikátorának teljesítését jelölték meg. Emiatt a projektek egy-egy vállalt indikátorának kiemelése és azok összevetése a megítélt támogatásokkal komoly torzítást eredményezne az indikátorvállalásra eső egységköltség meghatározásánál. A pályázatok a rendelkezésre álló adatok – a vállalt és teljesített indikátorok és a projektek összköltsége – alapján lényegében összehasonlíthatatlanok.

Megoldást jelentene, ha hasonló komplexitású pályázatok esetén a pályázati anyag és költségvetés részét képeznék az egyes indikátorokhoz, avagy alprojektekhez kapcsolódó

pénzügyi források tervezése és meghatározása, a megvalósítás során pedig az indikátorok teljesítéséhez felhasznált források nyilvántartása. Ennek segítségével a projektek egymáshoz viszonyított költséghatékonysága is mérhetővé, összehasonlíthatóvá válna, akár már a döntéshozatal szakaszában is.

Az indikátor vállalások összesítésével végzett számítási mód azonban így is torzítja a valós képet, hiszen nem számol – lévén nem is ismert – az egyes indikátorok teljesítéséhez felhasznált pénzügyi forrásokkal és azok összköltségvetéshez viszonyított arányával. Ezért a jövőbeli pályázati kiírások esetén javasoljuk a fenti két megoldás valamelyikének beépítését a pályázatítás folyamatába az összehasonlíthatóság megteremtése érdekében.

Hatásosság elemzése

A hatásosság elemzése érdekében az indikátorok terv és tényértékének alakulását vizsgáljuk. A két tükör kiírás összesített indikátor terv- és tényértékeit, valamint azok arányát a 25. táblázatban foglaljuk össze.

25. táblázat. Indikátor terv és tényértékek

Indikátor	Tervérték	Tényérték	Tény és terv érték aránya
Pályakövetési rendszerekhez kapcsolódó felmérésekben a válaszadók aránya a megkérdezettekhez képest intézményi átlagban	17,71 %	22,67 %	128 %
Pályakövetési rendszer eredményeit az intézményben felhasználók száma	506 fő	463,5 fő	92 %
Pályakövetési rendszerekben az elérhető / megkeresett 2010-től diplomát szerző hallgatók aránya az összes 2010-től diplomát szerző hallgatóhoz képest	88,31 %	84,57 %	96 %
Komplex, egyénre szabott tanulmányi-, pályaaorientációs, és tehetségsegítő szolgáltatást igénybe vevő hallgatók aránya az összes hallgatóhoz képest	20,58 %	24,16 %	117 %
Komplex vezetői információs rendszert használó felsőoktatási dolgozók aránya az összes – rendszerek használatában a VIR-re vonatkozó belső szabályzat által érintett munkakörben foglalkoztatott – dolgozóhoz képest	75,78 %	81,87 %	108 %
A VIR használatához kapcsolódó oktatásban részesült vezetők, felhasználók aránya a VIR-re vonatkozó belső szabályzat által érintett munkakörben foglalkoztatottakhoz képest	88,42 %	87,49 %	99 %
A vezetők által elérhető jelentések száma évente	250 db	365 db	146 %
Az adattárba integrált nyilvántartások száma	45 db	47,5 db	106 %
Alumni szolgáltatásokat igénybe vevő végzettek, diplomát szerzők és a szolgáltatást igénylők (visszajelzők) aránya az összes diplomát szerzőhöz képest	16,17 %	23,72 %	147 %

Forrás: OH adatai alapján saját táblázat.

A fenti adatokból látható, hogy a projektek jellemzően túlteljesítették a tervezett vállalásokat, mindössze három indikátor esetében figyelhetünk meg a tervezetthez képest minimálisan alacsonyabb tényértéket. A leginkább alulteljesített vállalat a *pályakövetési rendszer eredményeit az intézményben felhasználók számára* kapcsolódik, itt mindössze a vállalat 92 százalékát sikerült teljesíteni a két konstrukció összesített szintjén. A vállalathoz képest alacsonyabb lett még a teljesítés a *pályakövetési rendszerekben az elérhető/megkeresett 2010-től diplomát szerző hallgatók aránya az összes 2010-től diplomát szerző hallgatóhoz képest* (96 százalék) és a *VIR használatához kapcsolódóan oktatásban részesült vezetők, felhasználók aránya a VIR-re vonatkozó belső szabályzat által érintett munkakörben foglalkoztatottakhoz képest* (99 százalék) indikátorok esetében. Ezzel szemben a további hat indikátor kapcsán túlteljesítés figyelhető meg, két esetben kisebb mértékben, a fennmaradó négy indikátor esetében viszont jelentősen sikerült túlteljesíteni a vállalt értéket. Kiemelendő a *vezetők által elérhető jelentések száma évente* (146 százalék) és az *alumni szolgáltatásokat igénybe vevő végzettek, diplomát szerzők és a szolgáltatást igénylők (visszajelzők) aránya az összes diplomát szerzőhöz képest* (147 százalék) monitoring mutatók felülteljesítése.

Külön-külön vizsgálva a két konstrukciót azonban eltérő képet kapunk a teljesítésről. A konvergencia régiók esetében jóval szélsőségesebb, míg a közép-magyarországi kedvezményezetteknel kiegyensúlyozottabb indikátor teljesüléseket figyelhetünk meg.

A 26. táblázat adataiból láthatjuk a legkevésbé és a leginkább teljesített indikátor – a *pályakövetési rendszer eredményeit az intézményben felhasználók száma* (87 százalék) és az *alumni szolgáltatásokat igénybe vevő végzettek, diplomát szerzők és a szolgáltatást igénylők (visszajelzők) aránya az összes diplomát szerzőhöz képest* (179 százalék) – teljesítési arányát összehasonlítva majdnem 100 százalékos különbséget tapasztalhatunk. A vállalatok arányaiban hasonlóan teljesültek az összesítetthez képest, a három alul- és a hat felülteljesített indikátor megegyezik, a legkevésbé és a leginkább teljesült indikátorok is ugyanazok. Kiemelendő, hogy a vidéki felsőoktatási intézmények az alumni fejlesztéseikkel 1,79-szer annyi (volt) hallgatót értek el, mint amennyit a pályázatok beadásakor terveztek. Mindez kifejezi a projektek egyfajta sikerességét, eredményességét is, a vállalatokhoz képest nagyobb célcsoportot sikerült elérni a fejlesztések eredményeképpen megvalósult szolgáltatásokkal.

26. táblázat. TÁMOP-4.1.1-08/1 konvergencia régiók projektjeinek indikátorai

Indikátor	Tervérték	Tényérték	Tény és terv érték aránya
Pályakövetési rendszerekhez kapcsolódó felmérésekben a válaszadók aránya a megkérdezettekhez képest intézményi átlagban	15,5 %	23,92 %	154 %
Pályakövetési rendszer eredményeit az intézményben felhasználók száma	579 fő	503 fő	87 %
Pályakövetési rendszerekben az elérhető / megkeresett 2010-től diplomát szerző hallgatók aránya az összes 2010-től diplomát szerző hallgatóhoz képest	90,88 %	89,86 %	99 %
Komplex, egyénre szabott tanulmányi-, pályaorientációs, és tehetségsegítő szolgáltatást igénybe vevő hallgatók aránya az összes hallgatóhoz képest	20,67 %	27,13 %	131 %
Komplex vezetői információs rendszert használó felsőoktatási dolgozók aránya az összes – rendszerek használatában a VIR-re vonatkozó belső szabályzat által érintett munkakörben foglalkoztatott – dolgozóhoz képest	76,56 %	82,73 %	108 %
A VIR használatához kapcsolódó oktatásban részesült vezetők, felhasználók aránya a VIR-re vonatkozó belső szabályzat által érintett munkakörben foglalkoztatottakhoz képest	91,13 %	87,6 %	96 %
A vezetők által elérhető jelentések száma évente	340 db	552 db	162 %
Az adattárba integrált nyilvántartások száma	62 db	65 db	105 %
Alumni szolgáltatásokat igénybe vevő végzetek, diplomát szerzők és a szolgáltatást igénylők (visszajelzők) aránya az összes diplomát szerzőhöz képest	16,13 %	28,87 %	179 %

Forrás: Nemzeti Fejlesztési Ügynökség adatai alapján saját táblázat.

27. táblázat. TÁMOP-4.1.1-08/2/KMR Közép-magyarországi régió projektjeinek indikátorai

Indikátor	Tervérték	Tényérték	Tény és terv érték aránya
Pályakövetési rendszerekhez kapcsolódó felmérésekben a válaszadók aránya a megkérdezettekhez képest intézményi átlagban	19,92 %	21,43 %	108 %
Pályakövetési rendszer eredményeit az intézményben felhasználók száma	433 fő	424 fő	98 %
Pályakövetési rendszerekben az elérhető/megkeresett 2010-től diplomát szerző hallgatók aránya az összes 2010-től diplomát szerző hallgatóhoz képest	85,75 %	79,29 %	92 %
Komplex, egyénre szabott tanulmányi-, pályaorientációs, és tehetségsegítő szolgáltatást igénybe vevő hallgatók aránya az összes hallgatóhoz képest	20,5 %	21,19 %	103 %
Komplex vezetői információs rendszert használó felsőoktatási dolgozók aránya az összes – rendszerek használatában a VIR-re vonatkozó belső szabályzat által érintett munkakörben foglalkoztatott – dolgozóhoz képest	75 %	81 %	108 %
A VIR használatához kapcsolódó oktatásban részesült vezetők, felhasználók aránya a VIR-re vonatkozó belső szabályzat által érintett munkakörben foglalkoztatottakhoz képest	85,71 %	87,37 %	102 %
A vezetők által elérhető jelentések száma évente	160 db	178 db	111 %
Az adattárba integrált nyilvántartások száma	28 db	30 db	107 %
Alumni szolgáltatásokat igénybe vevő végzetek, diplomát szerzők és a szolgáltatást igénylők (visszajelzők) aránya az összes diplomát szerzőhöz képest	16,2 %	18,58 %	115 %

Forrás: OH adatai alapján saját táblázat.

A Budapesten és Pest megyében megvalósuló projektek esetében az indikátor teljesítések sokkal inkább közelítették a tervértékeket, kiugró alul- vagy felülteljesítést nem figyelhetünk meg. Az összesített és a konvergencia régióbeli teljesítésekhez képest azonban máshogy alakultak a tényértékbeli eltérések. Az eddigi háromhoz képest csupán két indikátor teljesült alacsonyabban a vállaláshoz képest, és a felülteljesített indikátorok sorrendje is eltérő. Például a két konstrukció összesített teljesítése és a konvergencia adatok alapján legkevésbé túlteljesített, *adattárba integrált nyilvántartások* száma indikátor esetében Közép-Magyarországon a túlteljesítés két másik indikátorét is meghaladja.

Összegzés

A projektek számszerű adatait és eredményeit áttekintve alapvetően kedvező képet kaptunk a konstrukcióról. Mind a konvergencia, mind a közép-magyarországi kiírás esetében felhasználásra került a tervezett keretösszeg, az intézmények jellemzően túlteljesítették a vállalt indikátorértékeket. Ugyanakkor az egyes projektek összehasonlításánál szignifikáns különbség mutatkozik például az egységnyi indikátorra jutó támogatás összegében, ami a projektek (költség)hatékony megvalósításának kérdését veti fel. Bár a kiírás lehetővé tette a konzorciumban történő megvalósítást, az alacsony számú partnerség miatt a konstrukció nem nevezhető jelentősnek a területi együttműködés szempontjából.

3.2.6 Az interjúk eredményeinek szintetizálása, megvalósítási tapasztalatok elemzése

Ahhoz, hogy jobban átláthatóvá, érthetővé váljanak a fenti kvalitatív adatok alapján kirajzolódó összesített tendenciák, valamint a számszerű adatainkat kvalitatív információkkal egészíthessük ki, a kutatás keretében négy mélyinterjút és két fókuszcsoportos interjút bonyolítottunk le. Két mélyinterjú résztvevője valamely kedvezményezett projektmenedzsere volt, egy alkalommal – lévén a projektmenedzser már nem az intézmény alkalmazottja – a projektben aktívan közreműködő, a projekt egészére rálátó munkatárssal beszélgettünk, további egy alkalommal pedig az intézményrendszer szereplőjével, egészen pontosan a közreműködő szervezetnél a konstrukcióért felelős személlyel bonyolítottuk le az interjút.

28. táblázat. Mélyinterjúk résztvevői a TÁMOP-4.1.1-08 konstrukció vizsgálatánál

Név	Beosztás	Kedvezményezett intézmény	Projekt
Kis Veronika	konstrukciófelelős	ESZA Nonprofit Kft.	TÁMOP-4.1.1-08 konstrukció
Kovács Zsolt	projektmenedzser	Széchenyi István Egyetem	TÁMOP-4.1.1-08/1-2009-0006
Siptár Miklós	projektmenedzser	Pécsi Tudományegyetem	TÁMOP-4.1.1-08/1-2009-0009
Such Ildikó	irodavezető, Kontrolling Iroda	Budapesti Corvinus Egyetem	TÁMOP-4.1.1-08/2/KMR-2009-0007

Forrás: Saját készítés.

Míg a mélyinterjúk során a projektről átfogó ismeretekkel rendelkező, de a szakmai megvalósításban szerepet nem vállaló érintettekkel beszélgettünk, addig a további két fókuszcsoportos interjú résztvevőit kifejezetten a projektek szakmai megvalósítói közül kértük fel. Így az egyik csoportos beszélgetés résztvevői a diplomás pályakövetés alprojekt szakmai vezetői közül kerültek ki, míg a második csoportos interjú a vezetői információs rendszerért felelős munkatársakkal beszélgettünk.

A mélyinterjúk során a pályázat teljes életútját végigkövettük, kezdve a projekt tervezési, előkészítési fázisától, a megvalósítási időszakon át egészen a jelenleg is tartó fenntartási időszakig, szakmai és projektmenedzsment szempontokat is figyelembe véve. A fókuszcsoportos beszélgetések során a szakmai előrehaladás és eredmények jelentették a központi témát.

29. táblázat. Fókuszcsoportos interjúk résztvevői

DPR fókuszcsoport			VIR fókuszcsoport		
Név	Beosztás	Kedvezményezett	Név	Beosztás	Kedvezményezett
Andrási Mónika	Karrier Iroda, igazgató	Budapesti Corvinus Egyetem	Ahmed Vivien	kontroller	Miskolci Egyetem
Pór Dorottya	Minőségbiztosítási Osztály, osztályvezető	Eötvös Loránd Tudományegyetem, Budapest	Papp Attila	projektvezető	Debreceni Egyetem
Sipos Norbert	elemző és DPR felelős	Pécsi Tudományegyetem és Eötvös József Főiskola			
Szabó Imre	Diákközpont, igazgató	Budapesti Műszaki és Gazdálkodástudományi Egyetem			

Forrás: Saját készítés.

A kedvezményezettek egybehangzó véleménye alapján a TÁMOP-4.1.1-08 pályázati kiírással kapcsolatos összbenyomás pozitívnak mondható. Olyan területeken biztosított ugyanis forrást a felsőoktatási intézmények számára, ahol valós fejlesztési igények voltak és látható eredményeket lehetett elérni. Diplomás pályakövetés területén az intézmények korábbi önerőből finanszírozott tevékenységeihez képest komplex, kiterjedt, hatékony módszerek

bevezetésére nyílt lehetőség, míg a vezetői információs rendszerek bevezetését egységes érdeklődéssel és nyitottsággal fogadták. A projektek méretükből fakadóan könnyen kezelhetőek, menedzselhetőek voltak, nem okozott gondot az önerő biztosítása, igaz, a projekt megvalósítása idején a felsőoktatás stabilabb finanszírozási környezetben működött. A pozitívumok mellett azonban az idő előrehaladtával kidomborodtak a konstrukció gyengeségei is, melyek elsősorban a központi TÁMOP-4.1.3-as projekt anomáliáihoz köthetők. A központi projekt csúszása miatt – mely projekt az ágazati háttérrendszerek megteremtését volt hivatott szolgálni – az intézményi fejlesztések nem valósulhattak meg egységes formában, az egyetemek saját fejlesztési ötleteiket valósították meg. Ezek egységes, központi rendszerben való kezelése emiatt nehezebbé vált. A VIR alprojektekhez hasonlóan a diplomás pályakövetés is a központi projekthez való kapcsolódás során volt nehezkesebb, bár itt inkább a fenntartási időszak, a hatások vizsgálata kapcsán tapasztalhattunk negatív véleményeket.

Alapvetően tehát egy sikeres és a kedvezményezettek által pozitívan fogadott kiírásról beszélhetünk, viszont az interjúk során elhangzottak alapján az eredmények elérését és hasznosítását különböző tényezők nehezítették. A következőkben részletesen összefoglaljuk az interjúkon a projekt egyes fázisaihoz kapcsolódóan megfogalmazott álláspontokat.

Tervezés

Az intézmények egybehangzó véleménye alapján a pályázat által támogatott tevékenységekre valós igény volt, igaz, volt olyan álláspont, mely szerint nem volt szerencsés ennyi tevékenységet egy projektben kezelni. Elsősorban a diplomás pályakövetés területén voltak a korábbi években intézményi próbálkozások, de a konstrukció megjelenésével az addiginál lényegesen összetettebb, nagyobb fejlesztések tervezésére nyílt lehetőség. Vezetői döntéstámogatás terén sokkal kevésbé volt korábban felhalmozott tapasztalat, az intézményeknek elsősorban a mindennapokban használt forrásrendszerei álltak rendelkezésre.

A beadáskor már javában zajlott a TÁMOP-4.1.3-as központi projekt megvalósítása és az interjúk résztvevő kedvezményezettek elmondása szerint a központi kedvezményezett Educatio részéről többször is volt megkeresés a fejlesztések összehangolása, a saját fejlesztési elképzelések bemutatása és az intézményi igények felmérése érdekében. Azonban a központi projekt csúszása – mely visszatérő gátja volt a TÁMOP-4.1.1-08-as projektek valóban hatásos megvalósításának – érdemi, a fejlesztendő rendszerek műszaki paramétereit meghatározó központi iránymutatás nem jutott el a pályázókhoz, így az intézmények elsősorban saját belső

szükségletfelméréseikre alapozva tervezték meg a rendszereket és szolgáltatásokat. Több kedvezményezett is megfogalmazta, hogy a pályázati kiírás eléggé konkrétan meghatározta az egyes alprojektekben tervezhető tevékenységeket, de ez nem jelentett problémát, mert azok az intézményi igényekkel összhangba hozhatóak voltak. A pályázók közül többen is nyertek támogatást informatikai infrastruktúra fejlesztésére más kiírásból – KMOP-4.2.1/B és TIOP-1.3.1-07 konstrukciók –, ami nagyban segítette a 4.1.1-es projektek tervezését és későbbi sikeres megvalósítását.

A pályázatok beadása rendben lezajlott, bár a beadási határidő kétszer is módosult. A problémát elsősorban a bírálatok elhúzódása jelentette, közel fél évvel a beadás után születtek csak meg a pályázat eredményei. Emiatt volt olyan projekt, amit teljesen újra kellett tervezni, mind az ütemezés, mind a költségvetés, mind a szakmai tartalom szempontjából.

Megvalósítás

A megvalósítással kapcsolatban megfogalmazott első álláspontok szinte egyöntetűen arra utaltak, hogy különösebb nehézségek nélkül, a tervezettnek megfelelően, a célokat elérve sikerült megvalósítani a projekteket. Az intézmények kifejezetten pozitívan álltak hozzá a projekt tevékenységeinek megvalósításához, elsősorban a tehetséggondozás területén valósíthatták meg önálló elképzeléseiket. Szintén jelentős előrelépést eredményezett a projekt a diplomás pályakövetés területén, olyan intézményekben is bevezetésre kerültek különféle módszerek, ahol korábban nem volt hagyománya a végzős diákok nyomon követésének. A vezetői információs rendszerek bevezetésének lehetőségével pedig újfajta szemlélet vált meghonosíthatóvá az intézmények vezetőségének körében.

A pályázati kötelezettségek teljesítése nem jelentett nehézséget a kedvezményezetteknek, komoly finanszírozási nehézségek sem merültek fel, az indikátorok értelmezésénél és teljesítésénél azonban voltak kifogásai az interjúalanyoknak. Többen említették, hogy a pályázathoz meghatározott indikátorok számítási módszertana nem volt mindig egyértelmű, a kedvezményezettek saját értelmezésük szerint kezelték azokat. Az értelmezést érdemben a közreműködő szervezet sem tudta segíteni, többször hiába kértek állásfoglalást, de végül kirívó probléma nem adódott az indikátorok teljesítése kapcsán. Egy-egy indikátor esetében ugyan volt alulteljesítés, de más monitoring mutatók túlteljesítése ellensúlyozta ezt. Így összességében elmondható, a fejlesztések megvalósításával az intézmények a tervezett célokat mindenképpen elérték.

A megvalósítás során kiegyensúlyozott partneri viszony alakult ki a kedvezményezettek és a közreműködő szervezet(ek) között. Bár a megvalósítás időszaka alatt kétszer is változott a közreműködő szervezet, érezhető fennakadást ez nem okozott a projektek adminisztrációjában, hiszen a feladatokkal együtt a pályázattal korábban foglalkozó kollégák is átkerültek az új intézményekhez. A projektet 2011 óta az ESZA Nonprofit Kft. adminisztrálja, a konstrukcióért felelős munkatárs véleménye szerint szinte probléma nélkül sikerült levezényelni a pályázatokat. A kedvezményezettek azonban nem mindig voltak elégedettek a közreműködő szervezet dolgozóinak felkészültségével, igaz, a segítőkészséget és egymás partnerként való kezelését minden esetben kiemelték.

Az előkészítés során kialakuló jó viszony az Educatio Nonprofit Kft-vel a megvalósítás időszakában is megmaradt, bár a már említett központi projekt csúszása miatt érdemi szakmai egyeztetésekre sok esetben nem kerülhetett sor. Az interjúalanyok rávilágítottak arra, hogy a TÁMOP-4.1.3 projekt keretében fejlesztett rendszerek specifikációja olyan későn készült el, hogy azokat az intézményi pályázatok megvalósítása során érdemben már nem lehetett figyelembe venni, felhasználni. Ez az időbeli eltolódás még a fenntartási időszakban is érezteti hatását.

A partnerség nem várt hozadéka volt a kedvezményezett felsőoktatási intézmények egymással való informális együttműködése, melynek köszönhetően rendszeres konzultációk, kerekasztal beszélgetések keretében került sor a kedvezményezettek közötti tapasztalatcserére, jó gyakorlatok megosztására. A kialakult partneri kapcsolatokat későbbi konstrukciók megvalósítása során is ápolták az intézmények.

A projektek megvalósítása során előfordult, hogy a megvalósítás a tervezett ütemezéshez képest hónapokat csúszott, ez azonban elsősorban adminisztratív okokból történt meg, a közbeszerzési eljárások lefolytatásának kockázatai több esetben nehezítették a projektek lebonyolítását. Ezzel együtt, kisebb-nagyobb csúszásokkal, de valamennyi pályázat megvalósult és lezárult.

Fenntartás és hatások

A pályázattal kapcsolatban tehát mind az előkészítés, mind a megvalósítás időszakáról kedvező benyomásokat fogalmaztak meg az interjún résztvevő kedvezményezettek, a fenntartási időszakkal kapcsolatban azonban több kérdőjel is felmerült, elsősorban a fejlesztések hasznosíthatóságát illetően. Kihangsúlyozandó, hogy azok az intézményi fejlesztések, amelyek nem kapcsolódtak központi rendszerekhez, problémamentesen

lezajlottak, a fejlesztések eredményeinek fenntartására az intézmények a lehetőségekhez mérten törekednek is – még ha erre vonatkozó pályázati kötelezettségük nincs is.

Még a megvalósítási időszak alatt megjelent a pályázati kiírás folytatásának szánt TÁMOP-4.1.1.A-10 konstrukció, amelyen valamennyi TÁMOP-4.1.1-08 kedvezményezett elindult, de sokuk nem nyert forrást programjainak folytatására – igaz, a 2010-es kiírás jóval szerteágazóbb, komplexebb projekt volt, ezáltal a megvalósítás is nehezebbnek bizonyult.

A projektek ágazati fogadtatása és a megvalósítás hatékony és gördülékeny lebonyolítása, valamint az intézményi programok kedvező tapasztalatai ellenére a központi projekthez kapcsolódó vezetői döntéstámogatáshoz és diplomás pályakövetéshez kapcsolódó tevékenységek kapcsán ellentmondásos visszajelzéseket kaptunk a fejlesztések érdemi hasznosítását illetően.

A vezetői információs rendszer fejlesztésével kapcsolatos legfontosabb kritika, hogy a központi, ágazati projekt késlekedése miatt az intézményi programok nem valósulhattak meg egységes, valóban ágazati szinten hasznosítható formában. A rendelkezésre álló elnagyolt rendszertervek túl nagy mozgásteret engedtek az intézményeknek, így mindenki saját fejlesztési ötletekben gondolkodott. Ezáltal a riportok minden esetben a belső igények és szükségletek szerint lettek kialakítva, ezek egységes, központi adattárba való becsatornázása, központilag való kezelése emiatt azóta is megoldatlan feladatként hárul az Educatio Nonprofit Kft-re. Több interjúalany is jelezte, hogy a központi rendszer kezelői hónapok óta nem vették fel velük a kapcsolatot, nem érkezett adatigénylés, így kérdéses, miért is volt szükség a központi projekt és az intézményi fejlesztések összekapcsolására. A kedvezményezettek remélik, hogy a jelenleg futó TÁMOP-4.1.3-11/1 kiemelt projekt kedvező változásokat hoz majd ezen a területen.

A vezetői döntéstámogatáshoz kapcsolódó további negatív tapasztalat, hogy sok intézmény nem tudja érdemben kihasználni a for-profit szektorban létfontosságú és napi szinten használt rendszereket. Az intézményeknek ugyanis nem, vagy csak nagyon korlátozott mértékben van szükségük napi információkra, riportokra a működést illetően, sok esetben a vezetők nem is érdekeltek az adatok naprakész előállításában. De gondot jelentenek például a fejlesztés időszaka óta eltelt időben történt vezetői változások is, van olyan intézmény, ahol az új vezetés szinte egyáltalán nem használja a régi igényei szerint kialakított rendszert. Ebből a szempontból is szerencsésebb lett volna egy központilag meghatározott specifikáció szerinti fejlesztés, de szintén elősegítené a rendszerek használatát a már a fejlesztés időszakában beígért törvényi szabályozás kialakítása is. Továbbá megoldás lehetne hasonló támogatási

céllal megjelenő pályázati konstrukciók kiírása, amelyek felhasználásával az intézmények tovább fejleszthetnék, átdolgozhatnák jelenlegi VIR rendszerüket.

A diplomás pályakövetés esetében szintén a központi rendszerhez való kapcsolódás terén fogalmazódtak meg kritikák, legtöbbször a központi diplomás pályakövetési kérdőívet illeték negatív véleménnyel. A kérdőív a diplomás pályakövetéssel foglalkozó intézményi munkatársak álláspontja szerint hosszú, irreleváns kérdéseket tartalmaz, és csak kis mértékben szolgálja valóban a diplomás pályakövetést. A fejlesztés pozitív hozadékaként említhető viszont, hogy az intézményi PR és marketing tevékenységhez az előálló adatokat jól lehet hasznosítani. A helyzet feloldásaként az interjúalanyok egyrészt az intézmények kérdőív összeállításába való nagyobb mértékű bevonását, másrészt a VIR-hez hasonlóan a diplomás pályakövetés törvényi szabályozásának rendezését említették.

Bruttó–nettó hatások

Értékelési–elemzési szempontrendszerünkben kiemeltük, hogy törekedünk az uniós támogatások felsőoktatási szektorban való felhasználásáról bruttó–nettó hatások megbecslésére. A kérdésre természetesen az interjúk segítségével kereshettük a választ, hiszen pusztán a projektek adatainak felhasználásával ilyen jellegű elemzés nem végezhető. Az interjúk során valamennyi résztvevőtől megkérdeztük, hogy a pályázati forrás nélkül véleménye szerint mi valósulhatott volna meg a projektekből és mi az, ami esetleg csak a pályázati kiírás kötelezettségei miatt teljesült.

Az álláspontok a kérdésben egy fejlesztési elemtől eltekintve egyhangúak voltak. Az intézmények a kiírást megelőző időszakban éppen a forráshiány, illetve finanszírozási prioritások miatt nem valósították meg azokat a fejlesztési elképzeléseiket, amelyeket a kiírás támogatott. Így a konstrukció remek lehetőséget nyújtott arra, hogy valós igények alapján, előkészített fejlesztések jöhessenek létre a projektből. A kétéves projekt kifutása után elsősorban azoknak a szolgáltatásoknak a fenntartására van lehetőség, amelyek minimális erőforrás igényvel működtethetők, folytathatók. Különösképpen a felsőoktatás jelenlegi költségvetési helyzetében sok korábbi projektelem továbbfinanszírozása nem vállalható az intézmények részéről. Egyedül a vezetői döntéstámogató rendszerek bevezetése esetében fogalmazódtak meg ettől eltérő álláspontok. Több interjúalany is hangsúlyozta: igenis valós igény volt vezetői szinten a működést támogató informatikai eszközök beépítésére, alkalmazására és erre vélhetően a pályázati kiírás megjelenése nélkül is forrásokat csoportosítottak volna át. Vagyis a konstrukció esetében a vezetői információs rendszerek

fejlesztésére fordított támogatások nélkül számíthatjuk a nettó hatást. Számszerűsíteni nehéz a hatásokat és az intézmények munkatársainak értékelése szubjektív, torzító tényezőket is tartalmaz, de pályázati forrás nélkül csak a VIR-t vizsgálva 70–75 százalék is megvalósult volna az interjúalanyok elmondása szerint, természetesen hosszabb időszak alatt. Projekt szinten azonban kevésbé értelmezhető a bruttó és nettó hatás közötti különbség a felsőoktatásban. Az intézmények ilyen jellegű fejlesztéseket pusztán saját forrásból nem engedhetnek meg maguknak, még meglévő igény esetén sem. Kiemelendő azonban a konstrukció hatására végbemenő szemléletváltozás, ami a „szolgáltató egyetemek” irányába mozdíthatja el az intézményeket. A gondolkodásmód meghonosodása a későbbiekben elvezethet oda, hogy hasonló fejlesztések ne pályázati forrásból, hanem önerőből is megvalósulhassanak.

3.2.7 Összefoglalás és javaslatok

A TÁMOP-4.1.1-08 hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztést célzó pályázatokat abból a célból írták ki 2008-ban, hogy a felsőoktatási intézmények a kor követelményeinek megfelelő fejlesztéseket valósíthassanak meg a vezetői döntéstámogatás és a diplomás pályakövetés terén, de ugyanígy célja volt a projektnek a tehetséggondozási vagy éppen alumni programok megvalósításának támogatása.

A kiírás egyike volt az első TÁMOP 4.1-es konstrukciónak, amelyet a felsőoktatási intézmények egységesen és pozitívan fogadtak, és agilisan kezdtek a projektek megvalósításához. A lebonyolítást azonban mind a támogatói döntés megszületésének elhúzódása, mind a TÁMOP-4.1.3-08 ágazati, központi projekt megvalósításának csúszása nehezítette. Ennek ellenére a projektek megvalósultak, az indikátor teljesítések jónak mondhatók. A fenntartási időszakban a pályázók a kötelezettségeket teljesítik, ugyanakkor a nagyobb erőforrás igényű programokat, fejlesztéseket önerőből nem tudják tovább folytatni az egykori kedvezményezettek.

Mindent egybevetve a kiírás sikeresnek mondható a hatékonyság szempontjából, a hatásosságot – különös tekintettel a hosszú távú hatásokra – vizsgálva azonban már felmerülnek aggályok a konstrukcióval kapcsolatban.

A TÁMOP-4.1.1-08 kiírások átfogó elemzését követően, a leszűrt konzekvenciák alapján az alábbi javaslatok fogalmazhatók meg:

- Komplex, túl összetett pályázatok helyett érdemes célzott fejlesztési igényekre szabott, kisebb méretű konstrukciók kiírása.
- Központi kiemelt projekthez való illeszkedés esetén elengedhetetlen az ágazati és intézményi pályázatok megjelenésének megfelelő időbeli ütemezése annak érdekében, hogy a központi fejlesztések már kielégítő stádiumban járjanak az intézményi kiírások megjelenésekor.
- A pályázati indikátorok meghatározásánál sokkal körültekintőbben kell eljárni, akár az útmutató részeként javasolt hosszabb, módszertani leírást közzétenni. A monitoring mutatók a támogatási forrásból megvalósuló projektek legfontosabb mérőszámai, segítségükkel analizálható a programok hatékonysága és hatásossága, ezért nem megengedhető, hogy azonos konstrukcióban megvalósuló projektek kedvezményezettjei különböző módon értelmezzék a mutatókat.
- Az indikátorok meghatározásánál javasolt törekedni az összehasonlíthatóságra, egységesítésre. Egyrészt érdemes lenne az indikátor vállalások teljesítéséhez részköltségvetéseket rendelni, másrészt lehetőséget teremteni a kiírásban különböző súllyal szereplő, különböző mértékegységű monitoring mutatók meghatározott módszertan és képlet alapján történő egységesítésére.
- Konstrukció specifikus javaslat, hogy mind a VIR, mind a DPR esetében szükség lenne azoknak a kulcsparamétereknek a meghatározására, amelyekre az ágazati stratégia alkotóknak és döntéshozóknak, vagy a kormányzatnak szüksége van. Maximum 8–10 olyan paramétert kell definiálni, ami könnyen előállítható, az indikátorokhoz hasonlóan egységesen értelmezhető és feldolgozható, ezek segítségével mindkét területen növelni lehetne a hatékonyságot és az átláthatóságot.
- A kiírónak a közbeszerzési eljárásokat, mint a projekt részeit kiemelt kockázati tényezőként kell kezelnie. Az eljárások elhúzódása hónapokkal tolhatja ki egy-egy projekt megvalósítását, ami nehéz helyzetbe sodorhatja a kedvezményezetteket. Javasolt a közbeszerzések közreműködő szervezet általi on-going ellenőrzése a folyamatok gördülékenységének biztosítása érdekében.
- Egy egész ágazatot megmozgató, nagy horderejű fejlesztési programok esetén elengedhetetlen a kedvezményezettek érdekelté tétele a fejlesztések hosszú távú hasznosításában, vagy ennek kikényszerítése törvényi szabályozás által. A központi rendszernek történő adatszolgáltatás akkor működhet, ha mindenki számára kötelezettségként merül fel, vagy valamilyen érdeke származik belőle, például, ha a

VIR rendszer kiváltaná, még inkább támogatná a más közintézményeknek – például Államkincstár vagy Adó- és Vámhivatal – való adatszolgáltatási kötelezettséget.

- A kontinuitás jegyében szükséges további, hasonló céllal kiírt pályázatok megjelentetése, ellenkező esetben a fejlesztések elavulnak, a kedvezményezettek a rendszereket nem használják, a szolgáltatások forráshiány miatt elhalnak, így a hosszú távú hatások elérésére és fenntartására nem lesz lehetőség.

3.3 A TÁMOP 4.1.2-08 Pedagógusképzést segítő szolgáltató és kutatóhálózatok kialakítása című konstrukció értékelése

3.3.1 Bevezetés

A TÁMOP-4.1.2-08/1/B és TÁMOP-4.1.2-08/2/B/KMR „Pedagógusképzést segítő szolgáltató- és kutatóhálózatok kialakítása” című pályázatok kiemelt szerepet töltöttek be a felsőoktatásban, illetve annak fejlesztésében. Lehetővé tették, hogy a felsőfokú intézmények felkészüljenek a bolognai folyamatra, az Európai Képesítési Keretrendszerre, az egész életen át tartó tanulás stratégiájából keletkező követelmények teljesítésére. Emellett segítségükkel egy olyan, felsőfokú intézmények közötti együttműködési hálózatot hívtak életre, amely a jövőben is fenntartható és nagyban hozzájárul a felsőoktatás minőségének javításához. Továbbá olyan területekre fókuszáltak, amelyek hozzájárultak a tudásalapú gazdaság kiépítéséhez és a magasan kvalifikált munkaerő képzéséhez, a végzett hallgatók munkaerőpiaci elhelyezkedésének javításához.

Értékelésünk során a pályázati kiíráson a nyertes hat konvergencia és két KMR felsőoktatási intézmény projektjeit vizsgáljuk, melyek közül a megbízó kérésére a következő három projekt mélyebb elemzését végezzük el:

- Debreceni Egyetem (RE-PE-T-HA Regionális Pedagógusképző és Továbbképző Hálózat és Adatbázis az Észak-Alföldi Régióban);
- Eszterházy Károly Főiskola (Regionális Pedagógiai Kutató- és Szolgáltató Központ kialakítása pedagógusképző intézmények együttműködésére, RPKSZK);
- Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (A szakmai pedagógusképzést segítő szolgáltató és kutatóhálózatok kialakítása).

A TÁMOP 4.1.2-08 konstrukciót három módszertani elem segítségével értékeljük. Első körben a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség engedélyével a Közreműködő Szervezet – ESZA Nonprofit Kft. – által archivált és nyilvántartott dokumentumokba való betekintésekre támaszkodunk. További információforrások a lebonyolított interjúk során kapott válaszok, valamint egyéb publikus források, statisztikák feldolgozásai. Másodsorban fókuszcsoporthoz tartozó interjúkon keresztül, amely egy megfelelő keretet ad a csoporttagok közötti kölcsönös eszmecserének, véleménynyilvánításnak. A kettő fókuszcsoporthoz tartozó interjúkat a projektekben részt vett intézmények minél szélesebb körének bevonásával, valamint a végrehajtásban

leginkább érintett, a projektekről széleskörű információkkal rendelkező személyekkel bonyolítottuk le.

A harmadik eszköz, az anonim online kérdőíves megkeresés pedig lehetővé teszi, hogy nagyobb számban érjük el a célcsoport azon tagjait, akik személyesen nehezen vagy nem lennének elérhetők. A kérdőíveket a személyes interjúkon használt kérdéssor mintájára, azokkal összhangban dolgoztuk ki, és a pedagógusképző intézmények projekteiben részt vett hallgatói számára tettük elérhetővé.

A kvantitatív módszerek alkalmazása során kiemelt szempontot kapott a személyes adatok megfelelő, törvényi előírásokkal összhangban álló kezelése (az 1992. évi LXIII. és az 1995. évi CXIX. törvények alapján).

Az értékelés felépítése a következő: először részletesebben bemutatjuk a TÁMOP-4.1.2-08 konstrukciót, majd a három kiemelt nyertes intézmény pályázatait mutatjuk be, beleépítve az NFÜ által rendelkezésünkre bocsátott projekt-előkészítő és ZPEJ dokumentumok, illetve nyilvános források elemzését. Ezek után a fókuszcsoportos interjú és online kérdőív eredményeit ismertetjük, majd ezeket összegezzük és ajánlásokat fogalmazunk meg segítségükkel.

3.3.2 A TÁMOP-4.1.2-08 pályázati kiírás

A konstrukciók konkrét célja, hogy támogassák a „pedagógusképzés tartalmi megújítását, képzők képzését”; „a pedagógusképzést támogató szakmai szolgáltató- és kutatóközpontok kialakítását (...) a felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény 145. paragrafusával összhangban”.⁴⁴

A pályázatok segítségével a nyertes felsőoktatási intézmények összetett és modern felsőoktatási tartalmakat, programokat, módszereket fejlesztettek ki és alkalmaztak az oktatás területén lezajló gyors változásokhoz való alkalmazkodást elősegítve. Emellett az intézmények megújították és fejlesztették képzési kapacitásaikat új, kompetencia alapú oktatást biztosító pedagógusképzést megvalósítva. Emellett a pályázatok rész céljai között szerepelt, hogy horizontális gazdaságfejlesztési eszközökkel hozzájáruljanak „egy-egy régió tudásintenzív iparágának humán erőforrás- illetve tudásigényéhez”.⁴⁵

⁴⁴ NFÜ, 2009c. p. 3.

⁴⁵ NFÜ, 2009c.

A konstrukció által kötelezően megvalósítandó tevékenységek, közbeszerzések közé sorolható az a) pedagógusképző intézmények regionális és szolgáltató kutatóközpontjainak kialakítása, b) az ehhez kapcsolódó hálózati együttműködés kialakítása, c) részvétel egy országos szolgáltató és kutatóhálózat létrehozásában, d) együttműködés adatbázisok és informatikai alkalmazások fejlesztésében, valamint e) mentorképzés megszervezése, indítása, minőségbiztosítása és a képzett mentorokról regionális nyilvántartás vezetése. Emellett számos további releváns tevékenység is a támogatott tevékenységi körbe tartozott, mint például olyan rugalmas regionális hálózatok megteremtése, amelyek összekapcsolják a pedagógusképzésben érdekelt felsőoktatási intézményeket, oktatókat; a felsőoktatási pedagógusoktatók felkészítése a kompetencia alapú pedagógiai munkára. Ezek mellett kiemelendő a mesterszakokhoz kötődő tananyagfejlesztés és módszertani megújulás, különösen a gyakorlati képzés területén, a pedagógiai kutatások eredményeinek elterjesztése a képző intézmények között, valamint a gyakorlatra jelentkező hallgatók és a közoktatási gyakorlóléhelyek párosítására és elosztására alkalmas adatbázisok és informatikai alkalmazások fejlesztése. A szolgáltató- és kutatóközpontokkal, valamint a hálózatfejlesztéssel kapcsolatos tevékenységek kiterjedhettek a pedagógusképzés teljes területére, így az óvópedagógus, a tanító-, a gyógypedagógus-, a közismereti, a művészeti és a szakmai tanárképzés területére is.⁴⁶

A projekt megvalósítására annak megkezdésétől számítva 24 hónap állt a pályázók rendelkezésére. A projekttel kapcsolatos végső pénzügyi elszámolást is tartalmazó záró projekt előrehaladási jelentés benyújtásának végső határideje a projekt megvalósításának befejezését követő 30. nap volt, de legkésőbb 2011. december 31. Emellett a pályázónak vállalnia kellett, hogy a támogatott projekt keretében létrehozott kapacitásokat, szolgáltatásokat a projekt befejezését követően legalább 3 évig fenntartja. Speciális fenntartási követelményeket is megfogalmaztak: a nyertes pályázó a projekt keretében a) kifejlesztett tananyagot minimum 5 éven keresztül alkalmazza, szükség szerint továbbfejleszti, b) az ehhez kapcsolódó képzést is minimum 5 éven keresztül meghirdeti, elindítja, c) megvásárolt licensz-, jogdíjakat minimum 3 éven keresztül fenntartja, valamint d) kialakított hálózatokat minimum 5 éven keresztül működteti.

A pályázat meghirdetésekor a támogatásra rendelkezésre álló összeg a konvergencia régiók esetében 900 000 000⁴⁷, míg a közép-magyarországi régió esetében 105 000 000 Ft

⁴⁶ NFÜ, 2009c.

⁴⁷ NFÜ, 2009e.

volt.⁴⁸ Az elnyerhető támogatás mértéke a konvergencia régióknál minimum 80 000 000, maximum 240 000 000, a KMR esetében minimum 40 000 000, maximum 60 000 000 Ft lehetett.⁴⁹ A projektgazdának a projekt elszámolható költségének legalább 20 százalékát kitevő pénzbeli önrésszel kellett rendelkeznie. Minden kezdeményezett – a Pénzügyminisztérium egyetértésével – igényelhetett előleget, amely elérhette a támogatás 25 százalékát.⁵⁰

A konstrukció országos szinten nyolc pályázatot támogatott, ebből konvergencia régióként egyet-egyet, valamint kettőt a közép-magyarországi régióban. A nyertes pályázók a fentebb is említett, kiemelten kezelt három felsőoktatási intézmény mellett a Szegedi Tudományegyetem (MENTOR(h)ÁLÓ PROGRAM), a Nyugat-magyarországi Egyetem (Pedagógiai szolgáltató és kutatóhálózat kialakítása a pedagógusképzésben a nyugat-dunántúli régióban), a Pécsi Tudományegyetem (A kompetencia-alapú pedagógusképzés regionális szervezeti, tartalmi és módszertani fejlesztése), a Pannon Egyetem (A Közép-Dunántúli Régió pedagógusképzését segítő szolgáltató és kutatóhálózat kialakítása), valamint az Eötvös Lóránd Tudományegyetem (Pedagógusképzési hálózat Közép-Magyarországon) volt.

3.3.3 A konstrukció három kiemelt projektjének elemzése

E fejezetben a kiemelt nyertes projekteket mutatjuk be, elsősorban a projektek eredményességére és hatékonyságára fókuszálva. Ismertetjük a projektek megfogalmazott célkitűzéseit a hozzájuk tartozó indikátorokkal, az elnyert támogatás mértékét. Rendelkezésünkre álló és bocsátott források és dokumentumok elemzésével megvizsgáljuk, hogy milyen módosítások történtek, sikerült-e megvalósítani a kitűzött célokat és indikátorokat, valamint, hogy milyen mértékben hívták le a rendelkezésre álló összegeket.

Debreceni Egyetem (RE-PE-T-HA Regionális Pedagógusképző és Továbbképző Hálózat és Adatbázis az Észak-Alföldi Régióban)

A Debreceni Egyetem a projekttel kapcsolatban a legfontosabb célként a tanárképzés minőségének, gyakorlat- és probléma érzékenységeinek fejlesztését, a közoktatási intézményi

⁴⁸ NFÜ, 2009c.

⁴⁹ NFÜ, 2009c és 2009e.

⁵⁰ NFÜ, 2009c és 2009e.

működés társadalmi kontextusának tudatosítását jelölte meg. A tanárképzés (és pedagógus-továbbképzés) komplex megújításának hat tartalmi csomópontját határozta meg:

- 1) A tanári mesterképzés pedagógiai és pszichológiai feltöltése korszerű, kompetencia és közoktatási gyakorlat-orientált tartalmakkal és módszerekkel.
- 2) A tanárképzési szakmódszertanok egységes didaktikai szemléletű, modern tartalmú és metodikájú tananyagainak kidolgozása.
- 3) Gyakorlatvezető mentortanárok és gyakorlat folytatására alkalmas iskolák kiválasztása, felkészítése, új típusú együttműködés kialakítása.
- 4) Egységes hálózatba szervezett, a teljes tanárképzésre kiterjedő elektronikus keretrendszerek kialakítása és működtetése, az elektronikus tanulási környezet kiszélesítése.
- 5) Regionális kutatási-, fejlesztési-, szakmai kommunikációs virtuális tér létrehozása, amely koncentrálni tudja a régió tudományos erőforrását, a régió közoktatási kutatásait intenzívebben képes bekapcsolni a nemzetközi tudományos vérkeringésbe, valamint képes elősegíteni a közoktatási intézmények nemzetközi kapcsolatait, szakmai tapasztalatcseréit és együttműködéseit.
- 6) A Regionális Pedagógusképzési és Továbbképzési Központ fejlesztése, amely a fentebbiek koordinálását, elvégzését támogatja.

A fenti célok elérése érdekében a következő indikátorok teljesítését vállalta az intézmény, illetve a (2010. január 1-jén indult és 2011. november 30-án zárult) projekt a következő eredményeket érte el:

30. táblázat. A projekt keretében vállalt és teljesített indikátorok

Indikátor neve	Mértékegység	Tervérték	Tényérték
A gyakorlati képzési helyekre a program keretében fejlesztett rendszer által közvetített pedagógushallgatók	%	100	100
A regionális központ keretei között együttműködő (közoktatási) intézmények száma	db	90	223
Az országos hálózat tagjának számító pedagógusképzési központok száma	db	1	1
Fejlesztett módszertanok, modulok, tantervek száma	db	19	19
Továbbképzésben részt vevő szaktárgy-pedagógiai oktatók száma	fő	50	64

Forrás: OH által rendelkezésünkre bocsátott adatok (2013).

Amint a fenti táblázatból is kitűnik, az Egyetem teljesítette vállalt célkitűzéseit, sőt a regionális központ keretei között együttműködő (közoktatási) intézmények száma, valamint a továbbképzésben részt vevő szaktárgy-pedagógiai oktatók száma tekintetében túl is teljesítette

kötelezettségvállalását. A záró projekt előrehaladási jelentésében a Debreceni Egyetem a projekt egyik legnagyobb hozadékaként azt emelte ki, hogy a közreműködő kollégák (beleértve a hallgatókat is) olyan szoros együttműködést és szakmai kapcsolatrendszert alakítottak ki, amely garanciát jelent a további munkára. Ennek a szinergiának látványos eredményei már a projekt vége felé is megnyilvánultak: a projekt szakmai eredményeire alapozó közös kutatási projektek megvalósulása, a szakmódszertani kutatások intenzívebbé válása, valamint a közoktatási intézményekkel való egyre szorosabb együttműködés formáiban.

A projekt eredményeképpen a tervezett 19 modulban a pedagógusképzésben alkalmazható több mint 50 tananyagcsomag, kurzustananyag, segédanyag jött létre, működő partneriskolai és hallgatói adatbázist, működő mentorvizsga programot alakítottak ki, kidolgozták a mentortanárok és intézmények kiválasztási szempontjait, feladatköreit, a gyakorlóléhelyekkel/partneriskolákkal együttműködési megállapodásokat kötöttek. Az elektronikus tanulási környezet kiszélesítése érdekében a Debreceni Egyetemen és konzorciumi partnereiknél (Nyíregyházi Főiskolán és Debreceni Hittudományi Egyetemen) működő Moodle-rendszert hoztak létre, valamint a Mahara e-portfólió rendszer is a projekt segítségével valósult meg. A kapcsolati háló erősödött: mind a konzorciumi partnerekkel, mind a közoktatási intézményekkel, mind a többi régió felsőoktatási intézményeivel, regionális központjaival, valamint az oktatásirányítással helyi és országos szinten is.

A projekt teljes ideje alatt a tervezett és tényleges megvalósítás csupán egyetlen tevékenység esetében tért el, ez az eszközbeszerzés. A tényleges kezdő dátum két negyedévvvel későbbre tehető a tervezettnél, aminek az az oka, hogy az első közbeszerzési eljárás eredménytelen volt. Ez a csúszás azonban nem veszélyeztette a projekt megvalósítását és vezetői közbeavatkozásra sem volt szükség. A megvalósításhoz szükséges többi tevékenység (a projekt előkészítéstől a projekt megvalósításához igénybevett szolgáltatásokig) mind időben, a tervezett időpontokra teljesültek.

Az Oktatási Hivatal adatai alapján a Debreceni Egyetem a konzorciumi partnereivel a projekttel kapcsolatban 186 173 540 Ft-tal gazdálkodhatott, ebből a szerződött támogatás mértéke 148 938 832 Ft volt. Előlegként 52 128 590 Ft-ot, számlakifizetés alapján 92 521 417 Ft-ot kapott a projekt időtartama alatt, tehát a támogatások döntő többségét (97,12%-át) sikerült lehívnia.

Eszterházy Károly Főiskola (Regionális Pedagógiai Kutató- és Szolgáltató Központ kialakítása pedagógusképző intézmények együttműködésére, RPKSZK)

Az Eszterházy Károly Főiskola legfőbb céljai a projekt során a komplex felsőoktatási tartalmak és programok, kutatási módszerek kifejlesztése, bevezetése, valamint magas színvonalú szolgáltatások biztosítása. A projekt keretében számos elérendő eredményt fogalmazott meg, kiemelendő a régió belül működő felsőoktatási és közoktatási intézmények pedagógusképzésre irányuló kutató és szolgáltató feladatainak összehangolása; a pedagógusok egységes alap-, bevezető- és továbbképzési rendszerének megteremtése. Fontos a regionális központok közötti együttműködés személyi, tárgyi és szervezeti feltételeinek kialakítása, kutatói fórumok, megosztható taneszközök és dokumentumok elérhetőségének biztosítása szttenderd szolgáltatási rendszer létrehozásával, a Regionális Hálózati Pedagógiai Tudásmegosztó Fórum (portál) (ePedNet) kialakítása a pedagógusképzésben érdekelt felek számára. Ezeken túlmenően a kompetencia alapú oktatási szemlélet és módszerek beágyazása a felsőoktatási gyakorlatba, módszertani kultúra fejlesztése, Elektronikus Tanári Teljesítménytámogató Rendszer (ET3R) létrehozása, működtetése és folyamatos fejlesztése, korszerű tartalmak (digitális tananyagok, osztálytermi videofelvételek) országos hozzáférhetőségének biztosítása. További vállalt feladat volt a tanári mesterképzés során bevezetésre kerülő egyes tárgyak anyagának kidolgozása, korszerűsítése; a tanulást megkönnyítő interaktív elektronikus felületek és eszközök (adatbázisok, önellenőrző rendszerek) kialakítása. Fontos szerepet kapott a régió sajátos szükségleteinek figyelembe vételével akkreditált mentorképző programok elkészítése, a képzés tapasztalatainak, problémáinak folyamatos megbeszélésére szolgáló fórumok megteremtése és működtetése, nyomon követése; valamint a hallgatók gyakorlati képzése, felkészültségének mérése.

A 2009. november 1. és 2011. október 30. között lebonyolított projekt a következőképp teljesítette vállalásait:

31. táblázat. A projekt keretében vállalt és teljesített indikátorok

Indikátor neve	Mértékegység	Tervérték	Tényérték
A gyakorlati képzési helyekre a program keretében fejlesztett rendszer által közvetített pedagógushallgatók	%	90	90
A regionális központ keretei között együttműködő (közoktatási) intézmények száma	db	30	44
Az országos hálózat tagjának számító pedagógusképzési központok száma	db	1	1
Fejlesztett módszertanok, modulok, tantervek száma	db	18	20
Továbbképzésben részt vevő szaktárgy-pedagógiai oktatók száma	fő	120	124

Forrás: OH által rendelkezésünkre bocsátott adatok (2013).

A 31. táblázatból kiolvasható, hogy az indikátorok többsége esetében az intézmény túlteljesítette vállalt kötelezettségeit. A vállalt feladatokat 15 alprojekt keretében valósította meg a konzorcium, ezeket összességében sikerült határidőre megvalósítani, a projekt kapcsán csupán kisebb módosítások történtek. Legfontosabb eredményként az egységes informatikai rendszer kidolgozását, a mentortanár videó portál megteremtését, a pedagógusok sztenderdjeinek a kidolgozását és a pályaalakalmasság értékelésére szolgáló eszköztár megteremtését emelték ki a projekt zárásakor.⁵¹

A projekt összköltsége 272 096 000 Ft, amelyből a támogatás mértéke 217 676 800 Ft volt a szerződéskötéskor. A legnagyobb költségvetéssel az Eszterházy Károly Főiskola rendelkezett 173 734 450 Ft-tal, a Digitális Pedagógiai-szakmai Szolgáltató Intézet 58 151 550 Ft, a Miskolci Egyetem 8 042 000 Ft felett rendelkezhetett. Az Oktatási Hivatal adatai szerint az előleg kifizetés 76 186 234 Ft-ot, a projekt számlakifizetései 137 721 900 Ft-ot tettek ki, tehát a támogatás jelentős részét sikerült lehívnia a konzorciumnak.

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (A szakmai pedagógusképzést segítő szolgáltató és kutatóhálózatok kialakítása)

A BME Alkalmazott Pedagógiai és Pszichológiai Intézethez tartozó Műszaki Pedagógia Tanszék (BME APPI MPT) kiemelt célja a projekttel kapcsolatban, hogy továbbra is meghatározó szerepet töltsön be a hazai műszaki tanárképzésben (mérnökstanár és közgazdászstanár képzés területén), valamint integráló szerepet töltsön be a szakmai pedagógusképzésben. Ennek érdekében a TÁMOP-4.1.2-08/2/B/KMR konstrukció által meghirdetett kötelezően megvalósítandó tevékenységek, beszerzések mellett az alábbi tevékenységek és szolgáltatások teljesítését is vállalta:

1. a központok regionális minőségbiztosítási rendszerének kiépítése;
2. a felsőoktatási intézmény pedagógusképzésben foglalkoztatott oktatók felkészítése a kompetencia alapú pedagógiai munkára;
3. a tanári mesterképzésekben azonos szakmai tanári szakképzettséget nyújtó intézmények oktatói fórumainak és képzési dokumentumainak létrehozása;
4. a pedagógusképzés, szakirányú és egyéb továbbképzés esetében az oktatói munka feltételrendszerének javítása;

⁵¹ Érpek, 2011.

5. „olyan pedagógiai módszerek fejlesztése, amely növeli az interkulturalitásra és a sajátos nevelési igényű tanulók integrált oktatására való érzékenységet”.⁵²

A projekt keretében az intézmény a következő tervértékeket vállalta és teljesítette.

32. táblázat. A projekt keretében vállalt és teljesített indikátorok

Indikátor neve	Mértékegység	Tervérték	Tényérték
A gyakorlati képzési helyekre a program keretében fejlesztett rendszer által közvetített pedagógushallgatók	%	90	100
A regionális központ keretei között együttműködő (közoktatási) intézmények száma	db	30	30
Az országos hálózat tagjának számító pedagógusképzési központok száma	db	1	1
Fejlesztett módszertanok, modulok, tantervek száma	db	5	5
Továbbképzésben részt vevő szaktárgy-pedagógiai oktatók száma	fő	20	20

Forrás: OH által adatok.

A projekt időpont változtatás után végül 2009. november 1-jén indult és 2011. október 30-án fejeződött be.⁵³ A projekt kapcsán ezen túlmenően öt, leginkább személyi változással kapcsolatos módosítás történt.

A projekt legfőbb eredményeképpen létrejött a Szakmai Pedagógusképző és Szolgáltató Központ (SZPSZK). Emellett jelentős informatikai fejlesztéseket hajtottak végre: korszerű IKT támogatással kifejlesztették a hálózati funkciók keretrendszerét és kialakították a szolgáltatási modulok tartalmát; a PEDTANTÁR virtuális platform rendelkezésre áll a KMR más felsőoktatási intézményei számára, többek között az Óbudai Egyetem vagy a Budapesti Corvinus Egyetem számára, valamint a közoktatási és szakképző partnerintézmények számára is. Az együttműködés, hálózati koordináció terén elért eredményei közül kiemelendő a KMR szakmai pedagógusképző intézményei közötti hálózati működés kereteinek megteremtése, a mentorképzés biztosítása, a partneriskolai hálózat kiépítése. Emellett komoly minőségügyi fejlesztések és képzésfejlesztések is történtek, amelyek segítségével a vállalt kötelezettségeket összességében sikeresen teljesítették. A projekt eredményeképpen a KMR szakmai pedagógusképzésben érintett felsőoktatási intézményei közötti kapcsolatok megújultak, szakmai párbeszéd, véleménycserék és tudásmegosztások jöttek létre, megismerték az ELTE (KMR stratégiai partner) tanárképzési gyakorlatát, módszertani újításait, valamint az országos hálózattagjaként tudott fellépni az intézmény. Az elért eredmények biztosítása, valamint fenntartása a SZPSZK tevékenységi körébe tartozik a jövőben. A jövőre

⁵² Szabóné, 2010. p. 183.

⁵³ Megvalósíthatósági tanulmány 2.1. p. 12.

vonatkozóan fontosnak tartják az eredmények fenntarthatóságát, a hálózatosodás, együttműködés kiszélesítését és folytatását országos szinten is.⁵⁴

A projekt támogatási szerződésében elfogadott összköltsége 55 000 000 Ft volt, a támogatás mértéke 44 000 000. A 11 000 000 Ft-os önrészt a BME GTK Alkalmazott Pedagógiai és Pszichológiai Intézete igazolta, valamint ő rendelkezett a legnagyobb (40 000 000 Ft-os) költségvetéssel is. A partnerek (Szabad Iskolákért Alapítvány, MELLearn, valamint a Közoktatási Vezetők Képzéséért Oktatási és Nevelésfejlesztési Alapítvány) 5-5 millió forintos költségvetéssel számoltak. Az előleg kifizetés 13 650 000 volt, számlakifizetés címén 23 455 935 Ft-ot kapott a konzorcium.

⁵⁴ BME, 2011.

3.3.4 A fókuszcsoporthos interjú eredményeinek összefoglalása

Az értékelés keretében kettő, kis létszámú (3–3 főből álló) fókuszcsoporthos interjút valósítottunk meg annak érdekében, hogy növeljük az interjúk hatékonyságát, illetve eredményességét. A fókuszcsoporthos interjúkat a projekt kapcsán releváns információkkal rendelkező személyekkel: intézmények vezetőivel, szakmai vezetőkkel és projektmenedzserekkel bonyolítottuk le. A fókuszcsoporthos interjúkat tehát a végrehajtásában leginkább érintett, a projektekről széleskörű információval rendelkező csoportok körében végeztük el. Az első fókuszcsoporthos interjút a három kiemelt intézmény szakmai képviselőivel valósítottuk meg; a másodikat a projektekben részt vevő további három intézmény projektmenedzsereivel (lásd felhasznált irodalomban) annak érdekében, hogy minél teljesebb képet kaphassunk a projekttel kapcsolatos tapasztalatokról. Mindkét esetben ugyanazokat a témaköröket jártuk körbe, ezzel is minél több információhoz jutva. Az interjúk során a TÁMOP 4.1.2-08 hatékonyságára, hatásosságára, eredményességére és fenntarthatóságára vonatkozó kérdéseket tettünk fel, emellett igyekeztünk feltérképezni, hogy az európai uniós források bevonásának hiánya milyen lehetséges scénáriót eredményezett volna, illetve maguk a támogatások milyen bruttó és nettó hatást eredményeztek a területen. Ennek érdekében a konzorciumi partnerekkel való együttműködés hatékonyságáról, az ezzel kapcsolatban felmerült problémákról; a közreműködő szervezetek, intézményrendszerrel való kapcsolattartással kapcsolatos tapasztalatokról; a vállalt feladatok teljesítése során felmerült problémákról; valamint az eredmények jövőbeli fenntarthatóságáról, a projekttel kapcsolatos változtatási javaslatokról kérdeztük interjúalanyainkat. A fókuszcsoporthos interjúk eredményei kiegészítik az előző fejezetben leírtakat, elsősorban a részt vevő intézmények tapasztalataira építve, ennek segítségével olyan releváns információkhoz jutottunk, amelyek a dokumentumelemzés során rejtve maradtak.

Konzorciumi és partner együttműködések

A megkérdezett, konzorciumi partnerekkel rendelkező intézmények a partnerekkel összességében tartalmasan, hatékonyan együtt tudtak működni, a partnereket részben a hagyományokra épülő jó kapcsolatok, részben a projekt kapcsán felmerülő igények alapján választották ki. Az együttműködést nehezítette az egyik partner integrálódása egy másik felsőoktatási intézménybe. Emellett adminisztrációs terhek miatt, illetve az indikátorok vállalásánál, teljesítésénél akadtak még problémák az együttműködések során. Az a vélemény

is megfogalmazódott, hogy a konzorcium inkább a reputáció miatt jelentős, semmint a szakmai együttműködés szempontjából.

A közreműködő szervezetekkel, intézményrendszerrel való kapcsolattartás hatékonyságával és eredményességével kapcsolatban mindegyik fél problémaként említette a jelentős mértékű fluktuációt, melynek során sokszor változott nemcsak a kapcsolattartó személye, hanem elérhetősége is. Sok esetben az intézmények erről nem kaptak semmilyen értesítést. A kapcsolattartást személytelennek látják és több esetben megkérdőjelezhetőnek a kapcsolattartó szakmai hozzáértését; előfordult, hogy nagyon későn és nem megfelelő választ kaptak kérdéseikre. Bosszantónak tartják az automatizált e-maileket, mivel sokszor nem rájuk vonatkozó információkat, hiánypótlással kapcsolatos kéréseket tartalmaztak. Ez sok plusz terhet rótt az intézményekre, csúszás is előfordult emiatt. A koordinálatlanság pedig elbizonytalanítja a jogkövető magatartást. Ajánlásaik szerint állandó szakterületi referensek kellenének, nem konzorciumonként, hanem projektenként kellenének állandó kapcsolattartók. Emellett a papír-alapú adminisztrációt nem tartják összeegyeztethetőnek az Európa 2020 stratégia célkitűzéseivel, e téren nagy pazarlást véltek felfedezni. Azonban a 2007–2013-as időszakban ezen a területen az idő előrehaladtával – a papír alapú dokumentálásról az elektronikus alapúra való fokozatos áttérés következtében – komoly előrelépést tapasztalhatunk. A megkérdezettek túlzottnak vélik az adminisztrációs követelményeket is (például azt, hogy a másolatot is alá kell írni) és a bürokráciát, bár ennek mértéke a korábbi projekthez képest jelentősen csökkent. Ennek ellenére a szükséges aláírások megszerzése aránytalan utánajárást és jelentős idővesztést okozott.

A projekt megvalósítása

A vállalt kötelezettségeket összességében mindegyik megkérdezett intézmény teljesítette, bár apróbb változtatásokat több intézménynek is be kellett jelentenie. Ezek az ütemezés és megvalósítás területén voltak jellemzőek, az egyik intézmény esetében azonban a megvalósítást komolyabban nehezítette, fékezte az időközben végrehajtandó 30 százalékos létszámleépítés. Több hiányosságot is megemlítettek, amelyek nehezítették a vállalkozások teljesítését: a) a kezdeti fennakadásokat az elektronikus felületen; b) a jogszabályi változásokat, amelyek miatt a jogi feltételek nem voltak adottak; c) a felnőttképzési törvény változása pedig olyan szakmai vitát produkált, amit nem lehetett feloldani a jogszabályi környezet értelmezésével (képző partnernél az időközben kötelezővé váló akkreditáció hiánya).

A regionális hálózatok kiépítése már a projekt előtt is megkezdődött, azonban meglehetősen alacsony intenzitással, intézményi keretek nélkül. Erőteljes igény volt rá, a projekt adott igazi lendületet neki. A hálózatépítés, a többi projektben résztvevő intézmények közötti kapcsolattartás fontosságát mindegyik résztvevő kiemelte, megvalósulását fontos eredménynek tartja; a szakmai ismeretségek, találkozások és rendezvények segítették az intézmények munkáját, fejlesztését és jó alkalmat adtak az eredmények megosztására, megvitatására. Ilyen intenzitású kapcsolattartás a projekt nélkül nem valósulhatott volna meg, elsősorban a pénzügyi források hiánya miatt. A projekt a régiók szakmai megvalósítói közötti kapcsolattartásnak intézményi keretet adott, gazdagította a korábbi kapcsolatokat, együttműködést. Pályázati pénz nélkül a megkérdezettek szerint az intézmények a legtöbb témával nem tudtak volna foglalkozni, kevesebb és alacsonyabb színvonalú eredmény született volna. Önerőből valószínűleg az eredmények 70–80% százaléka nem valósult volna meg. Ezzel kapcsolatban mindegyik megkérdezett fél kiemelte, hogy rendkívül nehéz feladat elé állította őket a 20 százalékos önrész biztosítása, túl magasnak tartották a többi projekthez képest, valamint csak komoly intézményi átcsoportosítások révén sikerült előteremteni azt. Emellett a felsőoktatási intézményekre az utófinanszírozás is nagy terheket rótt. Ennek ellenére a támogatás jó ösztönző volt arra, hogy jelentős eredmények szülessenek, többletmunkára ösztönözte az intézmények munkavállalóit.

Elért eredmények és fenntarthatóság

Az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy hatékonyak tekinthető a projekt (a többi TÁMOP, illetve a korábbi HEFOP konstrukciókhoz képest mindenképpen), viszonylag kevés pénzből komoly eredmények jöttek létre; a mentorháló, valamint az együttműködések kiépítését, tapasztalatcseréket találták a legfőbb eredménynek, ezekre volt a leginkább igény. Számos új és hasznos produktum, eredmény született, többek között mester-tanár videó portál, gyakorlóhely – nyilvántartó rendszer, pedagógusjelöltek és pedagógusok kompetenciáinak szintleírása. Ennek ellenére a hatékonyságon van mit javítani, a ráfordítás figyelembevételével voltak redundáns elemek és a konzorciumi partnerek kiválasztása során is óvatosabbnak kell lenni a jövőben. Összességében a projektre nagy szükség volt, mivel kevés pedagógusképzést támogatóprojekt van, pedig a bolognai rendszer elsietett bevezetése okán számos szakmai fejlesztési igényt keletkeztetett ezen a területen. Ez a projekt erre a kihívásra adott választ. A projektet egyértelműen hatásosnak tartják, mivel egy eddig lényegében előzmény nélküli területen adott networking lehetőséget, motiváló volt a szakmai

körökben. Az intézmények többsége fontos tanulságnak tartja, hogy a projekt tervezéséhez és megvalósításához szakemberek, projektmenedzserek szükségesek, nem elegendők a lelkes tanerők, mivel ez rontja a hatékonyságot és hatásosságot.

Mindegyik intézmény törekszik a jövőbeli fenntarthatóságra, az elért eredmények, produktumok szinten tartására, az alkalmazottak további foglalkoztatására. Hangsúlyozták azonban, hogy már a saját forrás előteremtése is gondot okozott és a fejlesztések is leálltak a projekt vége után. A tevékenységek egy részét már akkor fel kellett függeszteni, amikor elfogyott a pályázati pénz. Az intézmények közötti kapcsolatrendszer már kialakult, a jövőben ezt nem kell újra felépíteni, valószínűleg kevés forrásból fenntartható. A továbbfejlesztéshez azonban szükséges a központi forrás biztosítása. A kapcsolatok dinamizálását tartják a legfőbb feladatnak a következő projekt kapcsán. Humán erőforrás szempontjából nagyrészt fenntarthatók az elért eredmények, mivel a keret szűkösségének következtében a projekthez nem, vagy csak kevés új munkaerőt vettek igénybe, leginkább az ott lévő emberek látták el a projekttel kapcsolatos munkákat. Felmerült az a probléma, hogy javadalmazásukat későn kapják meg, emiatt csökken a lelkesedésük és hatékonyságuk a projekttel kapcsolatban. Valószínűleg nagy terheket jelent majd a következő projekttel kapcsolatban is az utófinanszírozás, de a projekt folytatása nélkül az elért eredményeket nehéz lenne fenntartani, az adatbázisokat működtetni, fejlesztések pedig valószínűleg nem jönnének létre, vagy legalábbis nem olyan eredményekkel, mint EU-s támogatással. Ezek alapján a fenntarthatóság érdekében mindenképpen szükséges lenne a kontinuitás.

Javaslatok

Az interjúalanyok egy csoportja szeretné, ha alaposabban bevonnák őket a projektek tervezésébe, előkészítésébe, illetve, hogy javaslataik jobban tükröződjenek a végső kiírásban. Mások azt emelték ki, hogy a jövőben érdemesebb lenne elektronikus rendszerben dolgozni, hogy kevesebb papír fogyjon, kevesebb legyen a pazarlás. Emellett javaslataik szerint a képzők, térségi központok szakemberei legyenek képesek elemzések elvégzésére, az oktatásirányítás vegye figyelembe a szakmai eredményeket, a pedagógusképzés legyen egy egységes rendszer. Felmerült az a javaslat is, hogy mivel a központi régiónak elhelyezkedése miatt kevesebb támogatás jut, a kevesebb pénzhez járjon kevesebb elvégzendő feladat. Fontosnak tartják a személyes kapcsolattartást, valamint a hosszabb távú gondolkodást is, melynek révén akár több éves projektek is megvalósulhatnak. A hosszabb határidő pedig jobb és több eredményhez vezethetne, mivel nyáron, illetve december-januárban (a

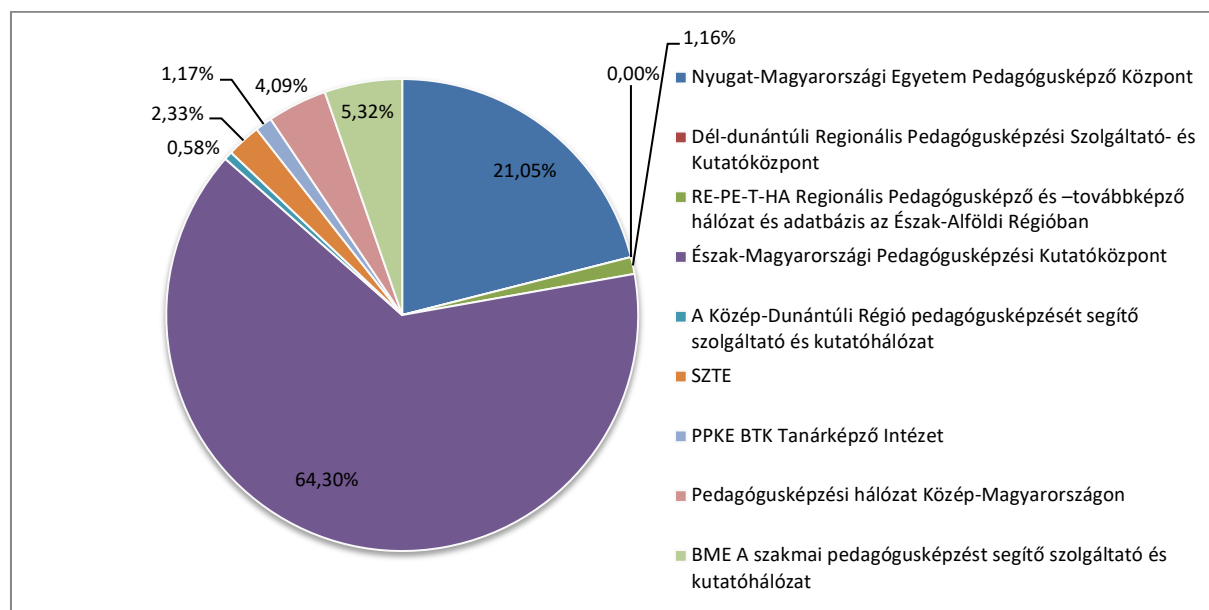
szabadságolások illetve vizsgaidőszak miatt) akadozik az egyetem működése, ezt érdemes lenne figyelembe venni a határidők kiszabásánál. A keretrendszer stabilitása, kevesebb időközi változás is szükséges lenne a hatékonyság és eredményesség növelése érdekében. Végül, sajnálják, hogy a végső kiírásból kikerült a nemzetközi kutatási pont, pedig szívesen részt vennének közös kutatásokban és a külföldi kapcsolati tőke sok intézmény esetében rendelkezésre is állna.

3.3.5 A kérdőíves felmérés eredményei

A fókuszcsoporthoz tartozó interjú eredményeit kiegészítendő a gyakorlati helyekre közvetített pedagógushallgatók körében online kérdőíves felmérést végeztünk. Ehhez a projekt által támogatott pedagógusközpontok segítségét kértük, hogy a kérdőívet juttassák el a részt vevő, azóta végzett hallgatóik számára. A legtöbb központtal való kommunikáció során azonban komolyabb, elsősorban adminisztratív, szabadságolási és érdektelenségi problémákba ütköztünk. Előfordult, hogy a projekt lezárása óta személyi csere történt (az új kolléga pedig nem értette, miről lenne szó), a kiküldésben érintett kolléga éppen szabadságon volt, illetve kérésünkkel kapcsolatban sok esetben nem kaptunk visszajelzést sem (és telefonon sem tudtuk elérni őket). Az egyik központ pedig túl későn reagált: a telefonos és e-mailen keresztüli megkeresés és megbeszélések ellenére kiküldési kérésünkre csupán két héttel később és hivatalos rektori kérelemhez kötötték azt. Volt, hogy arra hivatkoztak a kiküldés elhalasztásának okával kapcsolatos érdeklődésünkre, hogy a ponthatárok meghúzása miatt rengeteg munkájuk akadt és nem tudtak kérésünkkel foglalkozni. Ezek ellenére anonim online kérdőívünket közel 200 (197), a projekt által támogatott végzett pedagógus töltötte ki, ezért mintánkat reprezentatívnak tekinthetjük.

Meg kell jegyeznünk azonban, hogy az észak-magyarországi és a nyugat-magyarországi régió jelentősen felülreprezentált (lásd a 32. ábrát), ezért a kapott eredményeket ennek tudatában kell kezelni. Ezúton is szeretnénk köszönetet mondani az Észak-Magyarországi Pedagógusképzési Kutatóközpontnak és a Nyugat-magyarországi Egyetem Regionális Pedagógiai Szolgáltató és Kutató Központnak a gyors és problémamentes együttműködésért.

32. ábra. Az online kérdőívet kitöltők megoszlása a pedagógusközpontok szerint (%)



Forrás: Saját kutatás alapján.

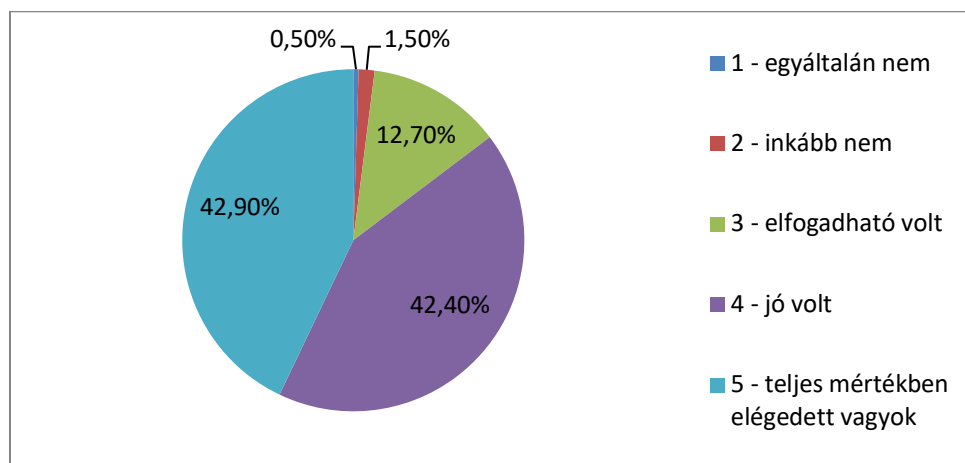
Kérdőívünk során elsősorban a végzett hallgatók gyakorlati pedagógusképzéssel kapcsolatos szervezésbeli és lebonyolításbeli véleményére, az azzal való szakmai elégedettségére, valamint az ott szerzett tudás és tapasztalatok hasznosíthatóságára voltunk kíváncsiak. Emellett a pedagógusképzés eredményességét azáltal is igyekeztünk feltérképezni, hogy a képzés elvégzése után mennyire tudtak elhelyezkedni a pedagóguspályán. A fenntarthatóság, a bruttó és nettó hatás felmérése céljából pedig megkérdeztük, hogy a hallgatók részt vettek volna-e a képzésen, ha nekik vagy munkaadójuknak kellett volna állni a költségeket, illetve a jövőben is részt venne-e, akár támogatás nélkül hasonló képzésen (lásd a következő ábrákat).

A megkérdezettek 42,9 százaléka volt teljes mértékben elégedett a szervezéssel, további 42,4 százalék ítélte jónak azt (lásd a 33. ábrát).

Szervezés alatt a jelentkezés módját és menetét, valamint az ezzel kapcsolatos tájékoztatást értettük. A negatív értékeléseket a hallgatók arra alapozták, hogy a tanórák időpontjai még az utolsó pillanatban is változtak, adminisztratív problémák akadtak az elbírálás során, illetve a szervezők nem voltak elég rugalmasak, mivel a képzésben részt vett hallgatók döntő többsége már a pedagóguspályán vagy más munkahelyen dolgozott, illetve családjuk is volt. A szervezéssel kapcsolatos hibák közt említhető, hogy késések voltak tapasztalhatók, gyakoriak voltak a helyszín- illetve időpont-változtatások, amelyeket nem jeleztek időben, legalább 24 órával korábban. Előfordult az is, hogy egy-egy hallgató nem kapott arról értesítést, hogy felvételt nyert vagy arról, hogy mikor lenne blokkszemináriuma.

Összességében leginkább a tájékoztatással kapcsolatban merültek fel problémák, illetve az okozott gondot, hogy a szervezés során nem vették figyelembe az óráütközéseket és a személyes igényeket. A jövőben érdemes lenne megfelelő tájékoztatót kiadni a jelentkezéssel kapcsolatban és időben értesíteni a hallgatókat az esetleges időpont- és helyszínváltozásokról. Javaslatként az is felmerült, hogy a gyakorlati hely és az iskola közötti kapcsolattartást tovább kellene fejleszteni, mert jelenleg ez nem tekinthető megfelelőnek.

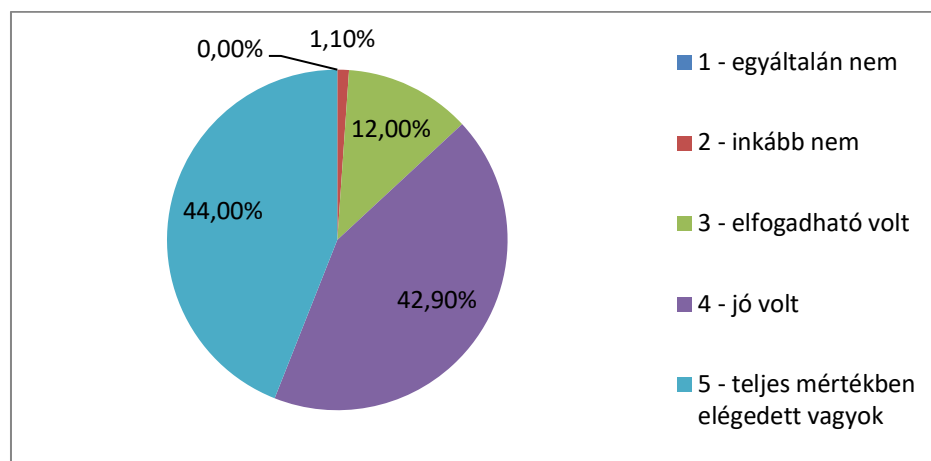
33. ábra. A pedagógusképzésben részt vett hallgatók szervezéssel kapcsolatos elégedettsége



Forrás: Saját kutatás alapján.

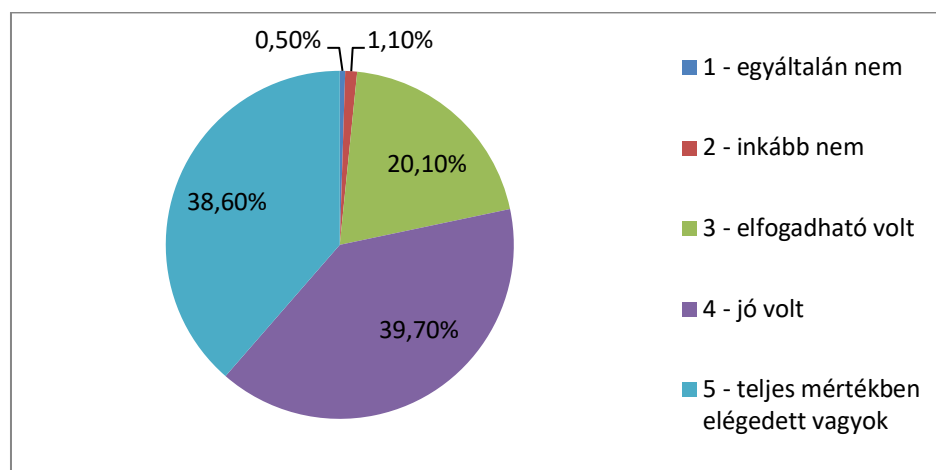
A gyakorlati képzés lebonyolításával kapcsolatban a megkérdezettek 44 százaléka volt teljes mértékben elégedett, további 42,9 százalék ítélte azt jónak, 12 százalék elfogadhatónak (lásd a 34. ábrát). Lebonyolítás alatt a képzés helyszínét és időpontját, a tanárok felkészültségét és segítőkészségét értettük. A legtöbb válaszadó nem talált kifogást a lebonyolítással kapcsolatban, a tanárokat felkészültnek és segítőkésznek találták. Az órarend kialakításával azonban többen is hiányosságokat jeleztek vissza: előfordultak óráütközések, a szabadon választható tárgyak közül volt, hogy csak egy volt meghirdetve, illetve a levelező képzéseken a gyakorlati órákat óráütközések miatt nem lehetett pótolni. A hallgatók a jövőben kiszámíthatóbb és egyértelmű szabályokat, feltételrendszert szeretnének, amelyek nem változnak állandóan, illetve felvetődött az az igény is, hogy automatikusan frissítsék az aktuális félévben érintett hallgatók listáját, valamint küszöböljék ki az elektronikus rendszerben előforduló további hibákat is (például az üzenettovábbítást).

34. ábra. A pedagógusképzésben részt vett hallgatók lebonyolítással való elégedettsége



Forrás: Saját kutatás alapján.

35. ábra. A pedagógusképzésben részt vett hallgatók véleménye a képzés szakmai hasznosságáról

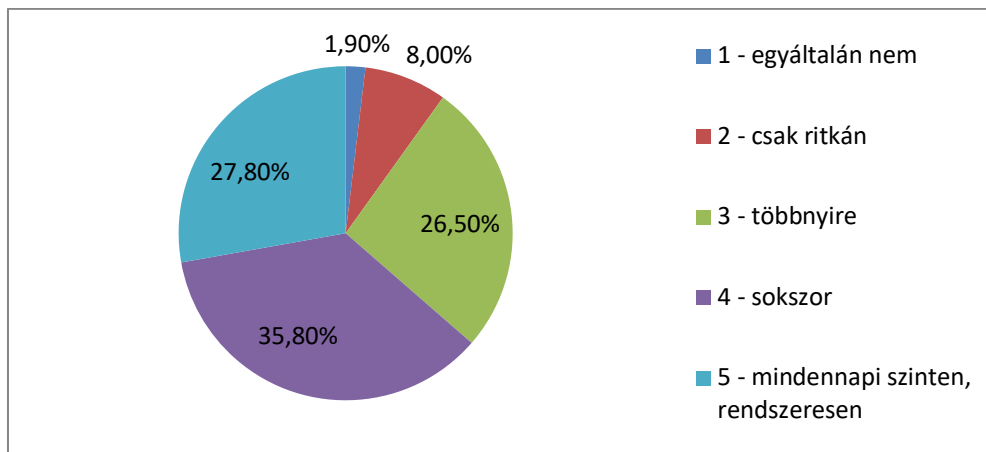


Forrás: Saját kutatás alapján.

A képzés hasznosságával kapcsolatos kérdésünkre is hasonló eredményeket kaptunk (az online kérdőív kitöltőinek 38,6 százaléka volt teljesen elégedett vele, további 39,7 százalék szerint volt jó – lásd a 35. ábrát), azonban többen jeleztek problémákat ezzel kapcsolatban. A legtöbben azt kifogásolták, hogy kevés volt az igazán gyakorlati képzés, inkább a korábban már tanult elméleti alapokat vették át újra, elavult és kevés módszertant adtak át, valamint nagyon nagy mennyiségű anyagot ölelt fel a kurzus, s azt sok esetben nem a legfelkészültebb előadó tartotta. Hiányolták, hogy a képzés nem készítette fel őket arra, hogyan kell egy órát megtartani, kommunikálni a hallgatókkal, valamint hogyan kell problémákat megoldani, a nehezen kezelhető gyermekekkel bánni, a konfliktust, illetve erőszakot kezelni. Fontosnak tartanák, hogy olyan előadó képezze őket, aki a régióban dolgozik, ottani tapasztalatokkal rendelkezik, ismeri a helyi sajátosságokat. A válaszadók 27,8 százaléka tudja a

mindennapokban, rendszeresen hasznosítani a képzés során szerzett tapasztalatokat, további 35,8 százalékuk sokszor, 26,5 százalékuk többnyire, 8 százalékuk ritkán és csupán három válaszadó jelölte meg azt, hogy soha (lásd a 36. ábrát). A megkérdezettek döntő többsége, 90,2 százaléka dolgozik jelenleg is pedagóguspályán.

36. ábra. A pedagógusképzés során szerzett tapasztalatok hasznosítása a mindennapokban

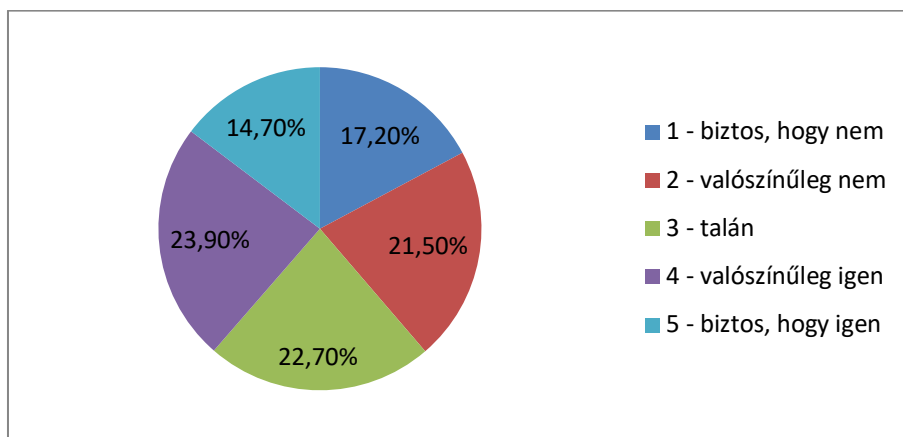


Forrás: Saját kutatás alapján.

A pedagógusképzéseken leginkább a már pedagóguspályán teljes (79,9 százalék) vagy részmunkaidőben (8,5 százalék) dolgozók vettek részt. Azok közül, akik nem, vagy más területeken dolgoztak akkor, 42,4 százalékuk jelölte meg azt a választ, hogy a képzés nagyban elősegítette az elhelyezkedést, 24,2 százalékuk, hogy elősegítette, további 18,2 százalékuk, hogy inkább elősegítette. Csupán a válaszadók 6,1 százaléka vallotta azt, hogy csak nagyon kevéssel, illetve 9,1 százaléka azt, hogy egyáltalán nem segítette elő a pedagógusképzés az elhelyezkedést.

Arra a kérdésünkre, hogy „részt vett volna-e a pedagógusképzésen, ha Önnek kellett volna azt finanszírozni?”, a megkérdezettek 17,2 százaléka válaszolta azt, hogy biztosan nem, további 21,5 százalékuk azt, hogy valószínűleg nem. Csupán a válaszadók 14,7 százaléka jelölte meg azt, hogy biztosan finanszírozta volna képzését (lásd a 37. ábrát).

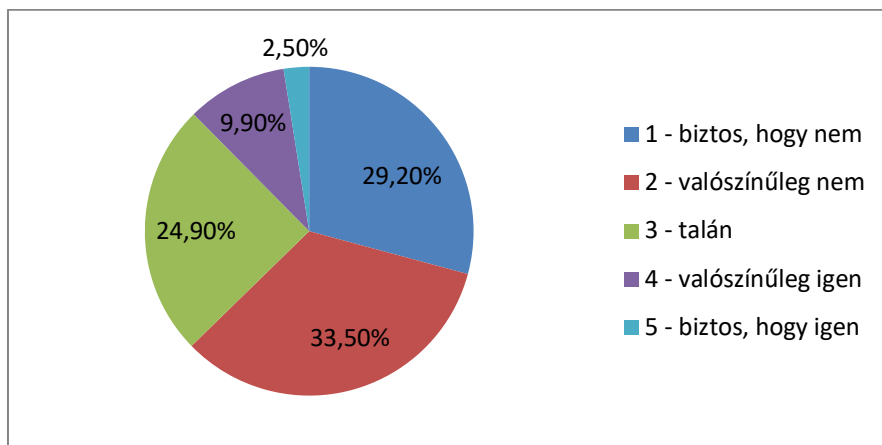
37. ábra. A hallgatók véleménye arról, hogy részt vettek volna-e hasonló képzésen, ha az önffinanszírozó lett volna



Forrás: Saját kutatás alapján.

Továbbá az érintettek közel kétharmada gondolja úgy (29,7 százalékuk biztosan, 33,5 százalékuk valószínűsíti), hogy munkaadójuk nem finanszírozta volna képzésüket, ha nekik kellett volna és nem uniós pénzügyi forrásból valósult volna meg. 24,9 százalékuk nem tudta megítélni, és csupán 2,5 százalékuk mondta biztosra és 9,9 százalékuk valószínűsítette, hogy munkaadójuk finanszírozta volna képzésüket (lásd a 38. ábrát).

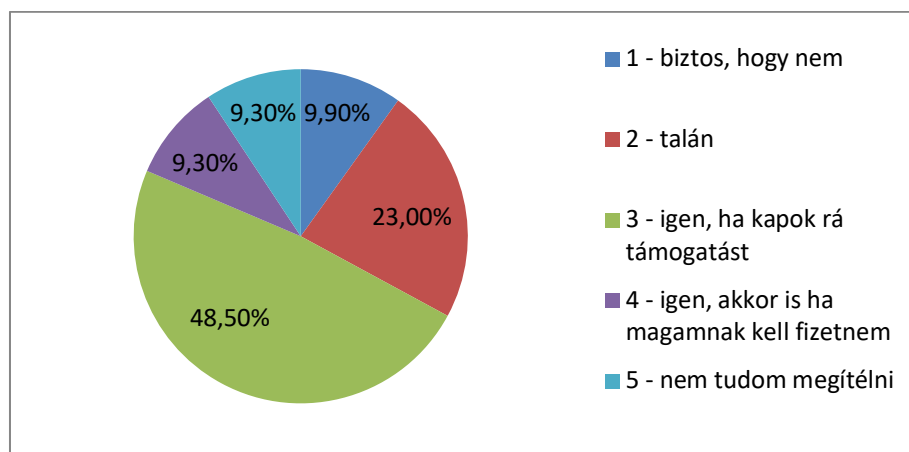
38. ábra. A munkaadó finanszírozási hajlandóságára adott válaszok



Forrás: Saját kutatás alapján.

A megkérdezettek 57,8 százaléka venne részt a jövőben is hasonló pedagógusképzésben, de az 57,8 százalékból 48,5 százalék csak akkor, ha kapnának rá támogatást (lásd a 39. ábrát).

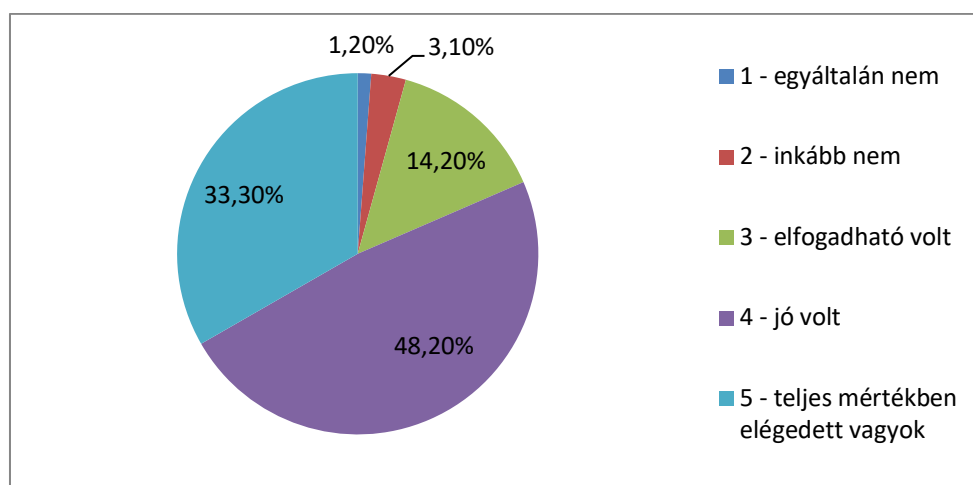
39. ábra. A végzett hallgatók hajlandósága egy újabb képzésen való részvételre



Forrás: Saját kutatás alapján.

Összességében a válaszadók elégedettek voltak a pedagógusképzéssel, és csak 1,2 százalékuk egyáltalán nem, 3,1 százalékuk inkább nem (lásd a 40. ábrát). Jó dolognak tartották, hiszen felfrissítette szaktudásukat és igyekezett felkészíteni a hallgatókat az aktuális problémákra. Az egyéb észrevételek közül kiemelendő, hogy a képzők átadó képességén tovább kellene javítani, tudásukat folyamatosan frissíteni, valamint hogy minél több munkáltatót kellene arra ösztönözni, hogy uniós forrásokra pályázzon, vagy ha erre nem hajlandó, maga a pedagógus is pályázhasson, intézmény nélkül.

40. ábra. A megkérdezettek pedagógusképzéssel kapcsolatos összbenyomása, elégedettsége



Forrás: Saját kutatás alapján.

3.3.6 Összefoglalás és javaslatok

Vizsgálatunk arra az eredményre jutott, hogy a TÁMOP 4.1.2-08 program összességében hatékony, eredményes és hatásos volt. A kitűzött célokat sikerült teljesíteni, sőt sok esetben túlteljesíteni. A források nagy részét sikerült lehívni és annak ellenére, hogy felfedezhetők a hatékonyságra vonatkozó hiányosságok, viszonylag kevés pénzből jelentős eredmények születtek. Kiemelendő, hogy a korábbi HEFOP konstrukcióhoz képest ez a projekt jóval hatékonyabbnak tekinthető, valamint az, hogy a projekt a bolognai képzéssel kapcsolatos kihívásokra igyekezett valós felsőoktatási intézményi igényeket kielégíteni. Mindegyik intézménynek komoly gondokat okozott az önrész előteremtése és az utófinanszírozás, valamint a közreműködő intézményekkel való együttműködés, túlzottnak találták az adminisztrációs kötelezettséget. Minőségi kritikaként fogalmazódott meg, hogy hatékonyabb kapcsolattartást szeretnének a jövőben, azaz kisebb fluktuációt a kapcsolattartó személyét illetően, illetve konkrét és gyors válaszokat kérdéseikkel kapcsolatban. A kiszámíthatóbb jogszabályi háttér pedig segítene a projekt hatékonyságának növelésében. Annak ellenére, hogy igyekeznek a jövőben is fenntartani az elért eredményeket, ez további források nélkül csupán nehezen megvalósítható, újabb fejlesztésekre pedig egyáltalán nem jut forrás. Emiatt mindenképpen szükséges a projekt további folytatása, a kontinuitás biztosítása, valamint az alacsonyabb önrész megjelölése.

Hallgatói oldalról pedig az emelhető ki, hogy a pedagógusképzést összességében eredményesnek és hatásosnak ítélik meg, azonban az oktatók felkészültségén, valamint ismereteik aktualitásán javítani kellene, a szervezés (leginkább tájékoztatás és órarend-kialakítás) és lebonyolítás területén is vannak még hiányosságok. Emellett több gyakorlati tanácsot szeretnének kapni a képzésben részt vevők, amelyek segíthetnek a mindennapi életben felmerült problémákat és kihívásokat kezelni. Összességében a képzés révén gazdagodtak, azonban további támogatás nélkül valószínűleg nem vennének részt ilyen képzéseken.

A pedagógusképzést támogató konstrukció folytatásaként a 2013-ban megjelent kiírásra benyújtott pályázatok épp a kutatás lebonyolításának időszakában vannak elbírálás alatt, tehát megfigyelhető a kontinuitásra való törekvés. Mindenképpen javasolt a hasonló tartalmú projektek 2014–2020 közötti megjelentetése is, hiszen az elért eredmények ennek hiányában nehezen fenntarthatók a felsőoktatásban tapasztalható erősödő forráshiány miatt.

Emellett a pályázói igényeknek megfelelő az a tendencia, hogy jelenleg is folyik a papír alapú dokumentációról az elektronikusra történő átállás, amit szintén érdemes a 2014–2020 közötti időszakban is folytatni, tovább fejleszteni.

3.4 A TÁMOP 4.1.3-08 A felsőoktatási szolgáltatások rendszer szintű fejlesztése című konstrukció értékelése

3.4.1 Bevezetés

Az esettanulmány célja

Ebben a fejezetben a Társadalmi Megújulás Operatív Program keretében kiírt, „A felsőoktatási szolgáltatások rendszer szintű fejlesztése” (TÁMOP 4.1.3/08/01) elnevezést viselő kiemelt projekt esettanulmányként történő elemzésére kerül sor. Az esettanulmány célja az, hogy olyan értékelési következtetéseket vonjunk le és olyan javaslatokat fogalmazzunk meg, amelyeket a 2014–2020-as programozási periódus során egy hasonló konstrukció kiírásakor érdemes figyelembe venni a nagyobb hatékonyság és eredményesség elérésének céljából. Fontos azonban leszögezni, hogy szándékaink szerint nem pusztán olyan javaslatokat kívánunk megfogalmazni, amelyek kizárólag egy hasonló tematikájú és célrendszerű operatív programon belüli kiemelt projekt esetében alkalmazhatóak. Sokkal inkább olyan javaslatok megfogalmazására kerül sor az esettanulmány során, amely bármely olyan kiemelt projekt esetében alkalmazandó, melynek célja, hogy egy ágazati-szakpolitikai koncepció megvalósítása céljából hozzon létre, valósítson meg egy központi projektet, miközben meg kell felelnie annak az elvárásnak, hogy az ágazati stratégiaalkotók és a gazdaság vagy társadalom egyéb, a megvalósításban részt vevő szereplői között hidat képezzen.

Az esettanulmány során ugyanakkor számos olyan javaslatlételre, megfigyelésre kerül sor, amely specifikusan a felsőoktatás területén implementált vagy a jövőben megvalósítandó kiemelt projektekre vonatkoztatható. Továbbá kiemelt hangsúlyt fogunk fektetni a kedvezményezettek közül a konzorciumvezető, azaz az Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. (továbbiakban: Educatio) felelősségi körébe tartozó Diplomás Pályakövetési Rendszer és Vezetői Információs Rendszer szakmai-módszertani alapjainak megteremtése során tapasztaltakra. Emellett az elemzés során olyan jó gyakorlatok is bemutatásra és elemzésre kerülnek, amelyeket érdemes átörökíteni a jövőben.

Fontos ugyanakkor említést tenni arról, hogy a TÁMOP 4.1.3/08/01 kiemelt projekt vizsgálatára már 2011-ben sor került.⁵⁵ Az említett kutatás ugyanakkor együttesen vizsgálta a központi fejlesztés eredményeit, illetve a hozzá kapcsolódó intézményi szintet (TÁMOP

⁵⁵ Expanzió Humán Tanácsadó (2011),

4.1.1). Ezzel ellentétben a jelen fejezet során a hangsúly a központi fejlesztésen lesz és – noha számos esetben sor kerül az intézményi szint tapasztalatainak, eredményeinek vizsgálatára – a TÁMOP 4.1.1/08/1, illetve a TÁMOP 4.1.1/08/2/KMR konstrukciók részletekbe menő elemzésére külön fejezetben kerül sor.

Hipotézis és módszertan

Az esettanulmánnyal mint elemzési módszerrel szemben támasztott követelményeknek megfelelően a TÁMOP 4.1.3/08/1 kiemelt projekt bemutatására deskriptív és normatív módon kerül sor. A leíró jellegnek köszönhetően a projekt előkészítése, megvalósítása és az eddigi fenntartási periódus során relevánsnak vélt legfontosabb események bemutatásra kerülnek. A mélyebb bepillantás ugyanakkor egyben arra is lehetőséget ad, hogy normatív állításokat fogalmazhassunk meg.

Kulcsfontosságú ugyanakkor, hogy az esettanulmány bemutatása ne csak egy szereplő nézőpontjából történjen meg. Ezért igyekszünk a különböző érintettek (ágazati stratégiaalkotók, kedvezményezett konzorciumi tagok, illetve a kiemelt projektre épülő, TÁMOP 4.1.1/08/1 és TÁMOP 4.1.1/08/2/KMR konstrukciók keretében pályázó intézmények) eltérő perspektíváinak objektív vizsgálatára.

Az esettanulmány elkészítése során különböző forrásokra kívánunk támaszkodni, amelyek tartalmaznak mind kvantitatív, mind pedig kvalitatív adatokat is. Forrásul szolgálnak az ágazati stratégiai dokumentumok,⁵⁶ pályázati felhívások és útmutatók,⁵⁷ a projektdokumentáció,⁵⁸ a megvalósított indikátorok számszerűsített eredményei, a projektgazdák körében készített mélyinterjúk,⁵⁹ továbbá kisebb mértékben a TÁMOP 4.1.1-es konstrukciójának vizsgálata során elvégzett, a Diplomás Pályakövető Rendszer (továbbiakban: DPR), illetve a Vezetői Információs Rendszer (továbbiakban: VIR) bevezetésével, megvalósításával foglalkozó mélyinterjúk és fókuszcsoporthoz tartozó interjúk.⁶⁰

Az esettanulmány elkészítése során továbbá igyekszünk holisztikus látásmódot képviselni, azaz a kiemelt projektet elhelyezni az ágazati stratégiához való illeszkedés alapján,

⁵⁶ Új Magyarország Fejlesztési Terv (2007); Új Széchenyi Terv (2011).

⁵⁷ NFÜ: Tervezési felhívás TÁMOP 4.1.3/08/01; Tervezési útmutató TÁMOP 4.1.3/08/01; Kiemelt projekt felhívás TÁMOP 4.1.3/11/1; Kiemelt projekt útmutató TÁMOP 4.1.3/11/1; Pályázati felhívás TÁMOP 4.1.1/08/1; Pályázati útmutató TÁMOP 4.1.1/08/1.

⁵⁸ Megvalósíthatósági tanulmány, Támogatási szerződésmódosítási kérelmek, Támogatási szerződésmódosítások, Záró projekt előrehaladási jelentés.

⁵⁹ Educatio: Németh Antal, szakmai vezető; Budai József projektmenedzser (a mélyinterjúk tartalmi összefoglalását lásd a mellékletben).

⁶⁰ Lásd a TÁMOP 4.1.1 konstrukcióval foglalkozó fejezetben.

és bemutatni azt a társadalmi-gazdasági kontextust (amely mind munkaerő-piaci, mind oktatáspolitikai relevanciával bír), melynek keretében a projekt megvalósítására sor került.

Az esettanulmány során öt hipotézis megfogalmazására kerül sor. A hipotézisek igazolása vagy esetleges cáfolata jelenti azt a bázist, melyre alapozva a fejezet végén megfogalmazzuk a bevezetésben célként kitűzött javaslatokat.

1. A kiemelt projektekre épülő pályázati konstrukciók (TÁMOP 4.1.1/08/1 és TÁMOP 4.1.1/08/2/KMR) kiírása és megvalósítási szakasza nem igazodott megfelelő mértékben a kiemelt projekt megvalósítási üteméhez.
2. Kiemelt projekt esetében a konzorciumi partnerséget nem szolgálta az erőforrás-allokáció optimalizálását.
3. A kiemelt projektek esetében a megvalósítási időintervallum hossza nem volt elégséges.
4. A kiemelt projekt megvalósítása során a támogató által meghatározott megkötéseket tartalmazó követelményrendszer szigorúsága jelentős adminisztratív terhetek jelentett, illetve nélkülözte a rugalmasságot, amely a projektmenedzsment költségek növelését eredményezte.
5. Az intézményi szinten történő megvalósítást (TÁMOP 4.1.1/08/1 és TÁMOP 4.1.1/08/2/KMR) nem támogatta megfelelő jogi háttér.

Az esettanulmány során először a projekt bemutatására kerül sor (hosszú távú gazdaságpolitikai–stratégiai és ágazati illeszkedés, a projekt közvetlen céljai és a különböző projektelemek, célcsoportok, az egyes alprojektek relevanciája). Ezt követően a projekt tervezésének, megvalósításának és fenntartásának szakaszait mutatjuk be, az elért eredményeket, indikátorokat és a projekt hatásosságát, illetve a projektidő alatt felmerülő problémákat és nehézségeket (ütemezés, pénzügyek, konzorciumi partnerség, jogi háttér hiánya). Emellett a fenntarthatóságot elemezzük és a hosszú távú hatások definiálását végezzük el, noha a fenntartás jelenlegi szakasza csupán előrejelzéseken alapuló hosszú távú hatásvizsgálatot tesz lehetővé. Ezt követően a TÁMOP 4.1.3/11/1 kiemelt projektet (második ütem) mutatjuk be, annak illeszkedését az első ütemhez, illetve a megvalósítási szakasz eddigi tapasztalatait. Az összefoglalásban a hipotézisvizsgálatot végezzük el, illetve sor kerül azoknak a javaslatoknak a megfogalmazására, amelyeket a következő programozási periódusban kiemelt projektek esetében érdemes érvényesíteni.

3.4.2 A TÁMOP 4.1.3-08 kiemelt projekt

A projekt tágabb kontextusa (hosszú távú gazdaságpolitikai-stratégiai és ágazati illeszkedés)

A kiemelt projekt általános céljai (NFÜ 2008) között szerepel a magyar felsőoktatási intézmények versenyképességének az Európai Felsőoktatási Térségben való növelése szerkezeti átalakításon, illetve a szolgáltatások és a képzés minőségének javításán keresztül. Emellett a magyar felsőoktatásban eddig kevésbé ismert, a „modern szolgáltató egyetem” modelljének létrehozása, amely egyben modern menedzsmentrendszerek kialakítását is feltételezi. Továbbá cél a TIOP és TÁMOP programokban fejlesztett infrastruktúrák és szolgáltatások menedzsmentjének hatékonyabbá tétele. Összességében a felsőoktatást érintő ágazati célok a magyar felsőoktatásnak a hazai és a nemzetközi gazdasági és társadalmi elvárásokhoz való igazodását, megfelelését kívánják megvalósítani.

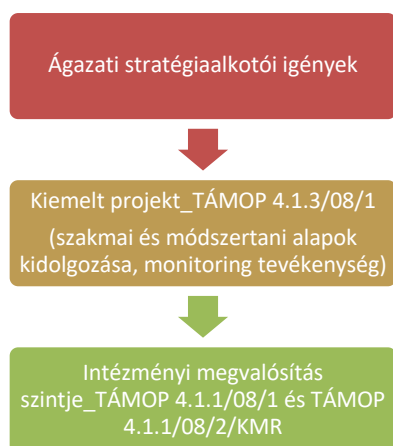
A kiemelt projekt az oktatáspolitikán kívül azonban egy nagyobb, átfogóbb gazdaságpolitikai területhez is kapcsolódik. A munkaerő-piaci igényekhez való igazodás ugyanis a felsőoktatás átstrukturálásán, a felsőoktatási intézmények működésének hatékonyabbá tételén, illetve a képzések minőségének javításán keresztül is támogatható. Az 2007–2013-as tervezési időszakra vonatkozó Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) egyik átfogó célja a foglalkoztatás növelése, amely részben a munkaerőpiac kínálati oldalán releváns beavatkozásokat nevesít, mint amilyen a foglalkoztathatóság javítása, illetve a munkaerő-piaci keresleti és kínálati oldal összehangolása. Azaz a kiemelt projekt igazodik ahhoz a hosszú távú, a foglalkoztatást serkentő és a magyar gazdaság tartós és fenntartható növekedését célzó gazdaságpolitikai stratégiához, amelyet a projekt kiírásakor hatályos nemzeti stratégiai keretterv fogalmazott meg, és amelynek elemei az Új Széchenyi Tervbe (ÚSZT) is továbböröklődtek.

A kiemelt projekt közvetlen céljai

A kiemelt projekt közvetlen célja olyan központi szolgáltatások kialakítása (Diplomás Pályakövető Rendszer, Adattár Alapú Vezetői Információs Rendszer, Központi Validációs Rendszer, Országos Képesítési Keretrendszer, információs és kommunikációs technológiai szolgáltatás-fejlesztés), amely lehetővé teszi a felsőoktatás átstrukturálásának folytatását és a szolgáltatások minőségének fejlesztését. A projekt kedvezményezettjeinek feladata emellett az intézményi információs rendszerek módszertani alapjainak és a velük szemben támasztott

ágazati minimum-követelményeknek a meghatározása mind az ágazati stratégiaalkotók igényeinek, mind pedig a felsőoktatási intézmények specifikus igényeinek figyelembe vétele mellett. A kedvezményezettek felelőssége tehát a szakmai-módszertani támogatás biztosítása ahhoz, hogy az intézmények az érintett rendszereket adaptálni és alkalmazni tudják a TÁMOP 4.1.1/08/1 és TÁMOP 4.1.1/08/2/KMR, „Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban” elnevezésű konstrukciók keretében. Emellett pedig a működéssel kapcsolatos monitoring tevékenységek ellátása is a kiemelt projekt kedvezményezettjeivel szembeni elvárás része (41. ábra).

41. ábra. A kiemelt projekt illeszkedése az ágazati és intézményi szintekhez



Forrás: Saját szerkesztés (2013).

*A kiemelt projekt elemei*⁶¹

Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR)

A DPR célja, hogy a felsőoktatás szereplői naprakész információk birtokába kerüljenek a felsőoktatás alap- és mesterképzésén végzett hallgatók életpályájának változásairól, alakulásáról. Ez egyrészt érinti a felvételiző hallgatókat, akik a rendelkezésre álló adatok alapján tudják döntésüket a korábban végzettek tapasztalataira (eredményeire) alapozni. Emellett a felsőoktatási intézmények számára is meghatározó jelentőségű, hiszen ez által kapnak visszajelzést képzéseik hatékonyságáról, illetve minőségéről. Az ágazati stratégiaalkotók pedig olyan adatokhoz juthatnak a DPR-en keresztül, amely segíti a munkájukat, illetve a stratégiaformálás folyamatát. A DPR-hez kapcsolódó tervezési,

⁶¹ NFÜ 2008.

megvalósítási és fenntartási folyamatok felelőse a három tagból álló konzorcium vezetője, az Educatio volt.

Adattár Alapú Vezetői Információs Rendszer (AVIR)

Célja az egységes felsőoktatási menedzsmentmódszer, illetve a menedzsment információs rendszer szakmai-módszertani alapjainak megteremtése. Az adatok automatizált folyamatokon keresztül információvá, illetve tudássá alakítása biztosítja az alapot a vezetői döntések meghozatalához. Intézményi szinten lehetővé teszi továbbá a stratégia teljesülésének mérését, értékelését, és a jövőben szükséges beavatkozási pontok definiálását. Emellett az AVIR a felsőoktatásért felelős tárca és az egyéb, felsőoktatással foglalkozó vagy azért felelős intézmények információellátottságáról gondoskodik az intézmények működésével, teljesítménymutatóival kapcsolatban. Az AVIR-hoz kapcsolódó tervezési, megvalósítási és fenntartási folyamatok felelőse az Educatio volt.

Központi Validációs Rendszer (KVR)

A KVR célja egy strukturált felsőoktatási érvényesítési, azaz validációs rendszer létrehozása, amely a leendő hallgatók megszerzett tudását és képességeit egy egységes rendszerezésen keresztül méri fel, értékeli, dokumentálja és végső soron elismerteti. A KVR nem kizárólag a formális képzés keretében elsajátított tudás, képesség vagy résztanulmány szisztematizálását foglalja magába, hanem a nem formálisan, informálisan, illetve az informális és nem formális tudásokkal kiegészült formális képzéseket is. A KVR-hez kötődő tervezési, megvalósítási és fenntartási folyamatok felelőse az Oktatókutató és Fejlesztő Intézet (továbbiakban: OFI) volt.

Országos Képesítési Keretrendszer felsőoktatási szintjeinek kidolgozása (OKKR)

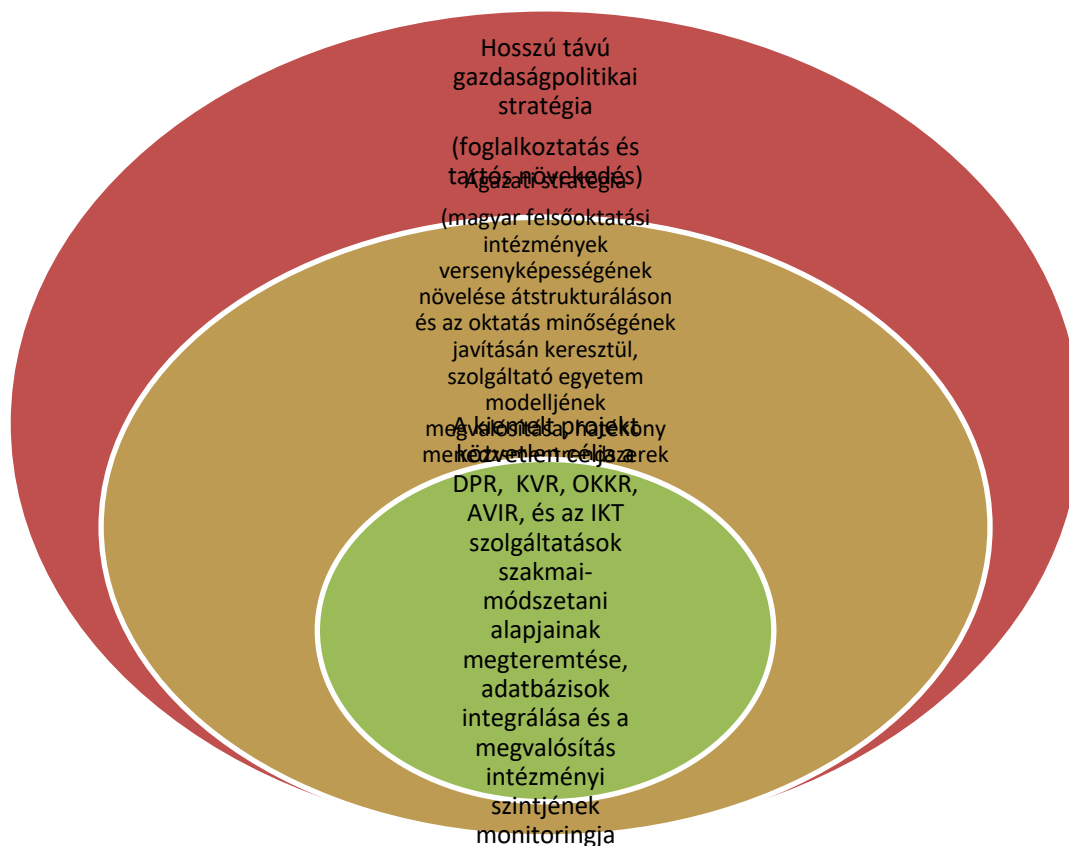
Az OKKR létrehozásának elsődleges célja az Európai Képesítési Keretrendszerrel való összhang megteremtése, miközben az előbbieken bemutatott validációs rendszer (KVR) és az OKKR összhangja is megvalósul. Az OKKR célja, hogy olyan eszközzel nyújtson, amely támogatja az uniós szintű, egész életen át tartó tanulás stratégiájának megvalósítását. Az OKKR biztosítja az OKKR-hez való csatlakozást, melynek eredményeképpen a különböző képzésekben való részvétel elismerhetővé válik az integráción belül. A projekt keretében a nyolc, hierarchikus szinten rendeződő OKKR három utolsó, a felsőoktatásra vonatkozó

deszkriptorainak, azaz szintleírásainak az elkészítése jelenti a kapcsolódó vállalást. Az OKKR-hez kötődő tervezési, megvalósítási és fenntartási folyamatok felelőse az OFI volt.

Információs és kommunikációs technológiai (IKT) szolgáltatások fejlesztése

Az IKT szolgáltatások arra irányulnak, hogy a TIOP 1.3.2 és KMOP 4.2.1 felsőoktatási konstrukcióinak keretében létrehozott infrastruktúrához kapcsolódó szolgáltatások menedzsment folyamatainak fejlesztése megvalósuljon. A megvalósítandó feladatok között szerepel többek között tudományos és oktatási célú kollaborációs videoportálok létrehozása, grid menedzsment szolgáltatások fejlesztése, illetve integrált hálózati információs és felhasználói kapcsolat menedzser rendszerek megvalósítása. A KVR tervezési, megvalósítási és fenntartási folyamatainak felelőse a Nemzeti Információs Infrastruktúra Fejlesztési Intézet (továbbiakban: NIIFI) volt.

42. ábra. A kiemelt projekt illeszkedése a hosszú távú gazdaságpolitikai és ágazati stratégiához



Forrás: Saját szerkesztés (2013).

A kiemelt projekt és az egyes projektelemek (DPR, AVIR, KVR, OKKR, IKT szolgáltatások) céljai tehát szervesen kapcsolódnak az oktatás, azon belül is a felsőoktatás

ágazati stratégiájához, amely pedig illeszkedik az átfogó gazdaságpolitika hosszú távú célkitűzéseéhez, azaz a foglalkoztatás növeléséhez és a tartós növekedés alapjainak megteremtéséhez (42. ábra).

A projekt célcsoportjai

A projektelemek bemutatása során már a kiemelt projektek egyes érintettjei, azaz a célcsoportok már említésre kerültek. A 33. táblázatban azonban rendszerezetten mutatjuk be a projekt célcsoportjait. Megkülönböztethetünk egymástól mind közvetlen, mind pedig közvetett érintetteket is a célcsoportok meghatározásakor. A projekt közvetlen célcsoportjának körébe tartoznak azok a szereplők, akik a kiemelt projekt valamelyik fázisában részt vettek (tervezés, megvalósítás, fenntartás) és az eredmények közvetlen felhasználói, míg a közvetett célcsoport tagjai a projekt hatását csak közvetett módon érzékelték vagy érzékelik.

33. táblázat. A projekt célcsoportjai

	Közvetlen	Közvetett
DPR	felsőoktatási intézmények, ágazati szereplők	leendő hallgatók, munkaerő-piac szereplői
AVIR	felsőoktatási intézmények, ágazati szereplők	
KVR, OKKR	projekt során közreműködők	leendő és jelenlegi hallgatók, felsőoktatási intézmények, munkaerő-piac szereplői, Európai Unió, Magyarország
IKT szolgáltatások	intézményeken belüli felhasználók	együttműködő vállalkozások, videotartalom felhasználók

Forrás: Pályázati anyag (2008).

Az egyes alprojektek relevanciája

A kiemelt projekt számos, a felsőoktatás területén jelen lévő hiányosságra, illetve szükségletre reagált. Az alábbiakban azokat a szükségleteket mutatjuk be, amelyek részben a projektdokumentációban, de nagyrészt a mélyinterjúk (TÁMOP 4.1.3/08/1) és fókuszcsoportos interjúk (TÁMOP 4.1.1/08/1 és TÁMOP 4.1.1/08/2/KMR) során szolgáltatott információk alapján fogalmazódtak meg.

Elsősorban ezek közé tartozott az, hogy hiányoztak azok az integrált, egymással összeköttetésben lévő információs rendszerek és adatbázisok, amelyek megkönnyítették volna mind az ágazati stratégiaalkotók, mind pedig a felsőoktatási intézmények döntéshozatali mechanizmusát. Részből ennek a következménye, hogy a felsőoktatási intézmények sok esetben nélkülözték működésük során a hatékonysági szempontokat, azaz hiányoztak az irányításhoz és az operatív működéshez szükséges megfelelő menedzsmentrendszerek. Az **AVIR** azért került a programba, mert az egyes adathalmazokat integrálni, rendszerezni, majd használható információvá alakítani képes rendszer egy, a felsőoktatásban alapvetően új irányítási módszer létrehozásán keresztül egy hatékonyabb intézményi működés megvalósítását szolgálja, továbbá mérhetővé teszi a stratégia eredményeit, és szükség esetén a beavatkozási pontok is könnyen definiálhatóak. Ugyanakkor nagyon fontos látni azt, hogy az intézmények szempontjából ezeknek a céloknak a követése bizonyos esetekben **motivációs és megvalósíthatósági problémákat** is felvetett. Az AVIR bevezetése ugyanis nem kizárólag egy új, informatikai fejlesztéssel járó rendszer bevezetését jelenti, amely már magában feltételezi új tudás szükségességét a használathoz, hanem egy, az államigazgatás területén újszerű szervezetiirányítási módszer adaptálásával jár. Míg ugyanis a magánszférában a vállalatirányításnak ez a típusú rendszere már elfogadott és bejáratott gyakorlat, addig a felsőoktatási intézmények esetében hiányzott ez a hatékonysági szempontokon alapuló szemlélet. Az AVIR tehát ideális esetben nem kizárólag informatikai fejlesztést jelent, hanem a szervezeti kultúra megváltozását, stratégiaváltást, sőt bizonyos esetekben hatáskörök átforgalmazását is szükségessé teszi. Az intézmények szempontjából tehát a VIR alkalmazása olyan szakmai kompetenciát és vezetési-irányítási szemléletváltást tett volna szükségessé, amely sok esetben nem volt biztosított az intézményekben.

Az **IKT szolgáltatások** bővítése szintén a felsőoktatási intézményeken belüli, menedzsment területen tapasztalt hiányosságokat hivatott kiküszöbölni. Az érintett intézmények esetében jellemző ugyanis, hogy az informatikai infrastruktúrák és a szolgáltatások jelentős hányadának a menedzsmentje nem tükröz megfelelő szintű hatékonyságot.

A kiemelt projektet megelőzően mind az ágazati döntéshozók, mind a szakmédia és a felsőoktatási intézmények, mind pedig a leendő hallgatók esetében jellemző volt egy jelentős információéhség azzal kapcsolatban, hogy a bizonyos intézményekben, illetve szakokon végzett hallgatók számára milyen karrierlehetőségek és -pályák azok, amelyek elérhetőek, végigjárhatóak. A **diplomás pályakövetési tevékenységből** adódó adatok iránti ágazati igényt tükrözte, hogy 2006-ban a felsőoktatási törvény részévé vált az egyes intézmények ilyen

irányú kötelezettsége. A felsőoktatási törvényben jellegéből fakadóan azonban nem került meghatározásra, hogy milyen keretek között, milyen szakmai szempontokat figyelembe véve, illetve milyen módszertannal szükséges az egyes felsőoktatási intézményeknek pályakövetést végezniük. A kiemelt projekten belül a DPR koncepciója tehát minisztériumi szinten született meg, ugyanakkor az nem kizárólag ágazati startégia-alkotói-döntéshozói igényeket tükrözött. A DPR emellett nem egy új szervezeti-irányítási módszer, ahogyan az AVIR. A szervezet addigi működési rendje mellett is viszonylag könnyen bevezethető, alkalmazható és fenntartható rendszer. Továbbá a DPR esetében az ágazati igény is sokkal jobban meg volt határozva, mint az AVIR esetében, emellett számos nemzetközi jó gyakorlat létezett már a diplomás pályakövetés területén. Intézményi szinten pedig a legtöbb, kutatás (TÁMOP 4.1.1/08/1 és TÁMOP 4.1.1/08/2/KMR) során felkeresett egyetem már végzett valamilyen diplomás pályakövetést (nem kizárólag a törvényi rendelkezésben előírt kötelezettség miatt), ám az legtöbb esetben szervezeti egységekhez kötődően (leggyakrabban karok szerint) történt és hiányzott egy egységes adatbázis az egyetemeken belül.

A **KVR** szükségességét indokolta, hogy a felsőoktatásban tanulók, vagy a felvételiző hallgatók számára lehetőség legyen arra, hogy ne csak az intézményes keretek között szerzett, formálisan is igazolt tudást legyenek képesek elfogadtatni és érvényesíteni, hanem ez kiegészülhessen a nem formális keretek között elsajátított tudással, kompetenciákkal. Így a képzés során elkerülhető az ismételt tanulás, amely az erőforrások optimalizálásához járul hozzá.

Az **OKKR** három utolsó, a felsőoktatáshoz kapcsolódó deskriptorainak, azaz szintleírásainak a kiemelt projektbe való bekapcsolódása elsősorban uniós szintű elvárások miatt volt fontos, ugyanakkor hazai igényekre is reagált. Ahhoz, hogy a bolognai rendszer és az egész életen át tartó tanulás stratégiájának előnyei teljes mértékben kihasználhatóak legyenek, az EKKR-hez való csatlakozás feltételeinek megteremtése szükséges. Így az Európán belüli szabad munkaerő-áramlás lehetőségének támogatása valósulhat meg.

3.4.3 A projekt tervezése, megvalósítása és fenntartása

A konzorciumvezető a tervezési fázist 2007-ben kezdte el. Ekkor került sor az intézményi oldallal való kapcsolatfelvételre az igények felmérése céljából. A kiemelt projekt tényleges kezdete hivatalosan 2008. január 1-je volt. Ugyanakkor az elhúzódó támogatási szerződéskötés (2009. június 29.) következtében (és így a források rendelkezésre állásának

hiánya miatt) az érdemi munka több mint egy évvel a hivatalos kezdés időpontja után kezdődhetett el.⁶² A szerződéskötésig az Educatio ugyanis kizárólag olyan feladatokat volt képes elvégezni, amelyek a szervezet saját költségén megvalósíthatóak voltak (igényfelmérés, tervezéssel kapcsolatos tevékenységek, stb.) és főként a tervezés fázisához köthetőek. Vagyis annak ellenére, hogy a konzorciumvezető időben el tudta kezdeni a projekt megvalósítását (2008. május 15.), a jelentősebb pénzügyi erőforrás-igényű tevékenységeket (mint például az AVIR központi adattár fejlesztése) csak a szerződés megkötését követően tudta megkezdeni. A másik két konzorciumi partner esetében a megvalósítás szakasza csak 2009-ben indult el (OFI: szerződéskötés után, NIIFI: 2009 januárja). Az elhúzódó szerződéskötés a teljes megvalósítás során éreztette hatását, a kezdeti nehézségek miatt ugyanis a Támogatási Szerződés (továbbiakban: TSZ) háromszori módosítására került sor a határidő meghosszabbítása (vagy a belső tevékenységek és pénzügyek átütemezése) érdekében. Mindez negatív következményekkel járt a kiemelt projekt és a hozzá szervesen kapcsolódó TÁMOP 4.1.1/08/1 és TÁMOP 4.1.1/08/2/KMR konstrukciók közötti időbeli konzisztenciára nézve.

A támogatási szerződés első módosítása

Első alkalommal a 2009. június 29-én hatályba lépett TSZ módosítására került sor a határidő meghosszabbítása érdekében (2010. október 15-ei határidő a 2010. május 14-ei, eredeti időpont helyett), amely várható volt a kedvezményezettek és a támogató közötti, a szerződéskötést megelőző informális megbeszéléseken elhangzottak alapján. A konzorciumvezető szakmai indoklása alapján ugyanis a nagy erőforrás-igényű feladatok ellátása nem kezdődhetett meg a szerződéskötés előtt a korábban ismertetett pénzügyi okok miatt. Továbbá az intézményi oldali (TÁMOP 4.1.1) fejlesztések kezdetének időpontja miatt a kiemelt projekt eredeti határidő szerinti megvalósítása esetében a konzorciumvezető már nem lett volna képes elvégezni a szerződésben vállalt, intézményi oldali monitoring-tevékenységet. Az OFI, költségvetési szerv lévén, nem tudta a szerződéskötést megelőzően elkezdni a projektet a szükséges pénzügyi források hiányában. A KVR és az OKKR területén vállalt kötelezettségek megvalósítása tehát csupán a szerződéskötés után kezdődhetett le. Továbbá a

⁶² Az átdolgozási szempontok mind szakmai, mind pedig menedzsmentkérdéseket érintettek (pl. részletes közbeszerzési terv, a projekt feladatainak és egyéb kötelezettségeknek, napi teendőknek a szétválasztása, OKM és OH felé az adatszolgáltatás módja AVIR és DPR esetében, OKKR kidolgozásában folyamatos szakmai konzultáció biztosításának bemutatása, stb.).

Bíráló Bizottság 2009 tavaszán az OKKR-rel kapcsolatos tevékenységi kört kibővítette a szintleírásokon kívül az OKKR koncepciójának kidolgozásával is. Az OFI szakmai indokai közé tartozott továbbá, hogy a KVR esetében a közbeszerzési eljárások lebonyolítása, a kísérleti megvalósítás (pilot), az elemzés, illetve az eredményeket tükröző véglegesítés 11 hónap alatt nem megvalósítható. A NIIFI a munkát érdemben csak 2009 januárjában tudta elkezdni, előleg hiányában ugyanis nem tudták biztosítani a szükséges humán erőforrást. Ezen indokok miatt az Educatio az időbeli átütemezésnek, a dokumentumok módosításának (idő és költség tényezők) szükségességét helyezte kilátásba. Míg az OFI az OKKR esetében nem kért határidő módosítást, csupán a részfeladatok belső határidejének változtatását, addig a KVR esetében a határidő meghosszabbítását számos tevékenység esetében relevánsnak vélte. A NIIFI módosítási kérelme mind az indikátorokra (létrehozott IKT szolgáltatások száma), mind pedig azok átütemezésre vonatkozott.

További módosítási javaslat vonatkozott arra, hogy a megvalósítás során állandó munkacsoportok helyett eseti munkacsoportokat is bevonjanak. Emellett a DPR esetében a korábbi, megközelítőleg 20 intézményi igényfelmérő kutatás helyett az eredeti célszámot körülbelül 35-re kellett bővíteni. Ezenkívül a DPR esetében felmerült az igény, hogy az igényfelmérő kutatásokba, módszertani modellek elkészítésébe, panelvizsgálatokba, kérdőíves kutatásokba ne csak szakértői tanácsadói testületet, hanem felsőoktatási és intézményi szakértőket is vonjanak be. Az AVIR tervezési fázisára vonatkozóan pedig megfogalmazódott az a szükséglet, hogy az OKM korábbi felmérései mellett külföldi jó gyakorlatok átvételére is kerüljön sor.

A módosítási kérelem a DPR és az AVIR esetében a költségek változását, átstrukturálását is magába foglalta. A DPR esetében a becslések alapján a projekt előkészítés költségei csökkentek az eredeti költségtervhez képest, illetve a célcsoport számára biztosított források eliminálásra kerültek. Csökkentésre kerültek emellett az egyéb szolgáltatásokra fordított kiadások, illetve az egyéb, a projekt végrehajtásával összefüggő általános költségek. A csökkentett tételek átcsoportosításra kerültek részben a projektmenedzsment költségekhez, továbbá a projekt szakmai megvalósításával összefüggő költségekhez és a projekt megvalósításához igénybe vett szolgáltatások tételéhez. Az AVIR költségtervezetében a legfontosabb változás volt, hogy az összköltség 602.333.957 Ft-ról 587.346.651-ra változott, ugyanakkor a menedzsmentköltségek szintén növekedtek, továbbá a projekt megvalósításához igénybe vett szolgáltatásokra biztosított források nagymértékű (105.504.478 Ft helyett 160.336.357 Ft) emelése vált szükségessé. Az egyéb, a projekt végrehajtásával összefüggő általános költségek csökkentek, ahogyan a projekt előkészítésének költségei, a projekt

szakmai megvalósításával összefüggő költségek, illetve az egyéb szolgáltatások költségei is, míg a tartalékra szánt összeget teljes mértékben átcsoportosították.

Emellett 2009 novemberében szükségessé vált a projektmenedzsment korlát megnövelésére vonatkozó kérelem benyújtása. A HEP IH jóváhagyta, hogy a 6 százalékos költségkorlátot 7,5 százalékra emeljék a projektidőszak alatt a meghosszabbításra való tekintettel. Az Educatio már a tervezési fázisban jelezte, hogy a megadott költségkorlát túl alacsony a kiemelt projekt esetében a szerződéskötés elhúzódása miatt, ami a határidő módosítását tette szükségessé.

A támogatási szerződés második módosítása

Az első módosítást követően 2010. május 10-én hatályba lépett TSZ módosítására vonatkozó második kérelem egy új határidőt (2010. december 31.) jelölt meg, illetve a konzorcium kérelmet nyújtott be arra vonatkozóan, hogy az előleggel való elszámolás a projekt végére kerüljön átütemezésre. A kedvezményezettek ugyanis kötelesek elszámolni az előleggel, ha a megítélt támogatás összegének 60 százalékát eléri az általa a kifizetési kérelmekben lehívott összegek. A kérelemben 75 százalékra történő módosítást szerettek volna kérni a likviditási problémák megoldása és a pénzügyi zárás veszélyeztetésének elkerülése érdekében. A kérelem indoklása alapján elmondható, hogy a projekt megvalósításának kezdeti szakaszában a likviditás jelentette a legfőbb gondot. Az előleg, amely a támogatás 20 százalékát tette ki, enyhítette ezt a problémát, ugyanakkor az utalására csak 2009. július 28-án került sor, azaz több mint egy évvel a projekt kezdetét követően az Educatio esetében. Amennyiben a 60 százalékos szabály érvényesült volna, az előleg nem a projekt teljes ideje alatt segítette volna a pénzügyi előrehaladást (csupán a pénzügyi előrehaladás 60 százalékának az eléréséig), másrészt a pénzügyi megvalósítást veszélyeztette volna az előleggel való elszámolás és a projektzárás időbeli közelsége. A kérelemben a kedvezményezettek ugyanakkor hangsúlyozták, hogy az előleggel kapcsolatos korlát emelésének semmilyen következménye nem lesz a projekt egészére nézve, sem szakmai, sem pedig pénzügyi szempontból (amely a projekt záró előrehaladási jelentés alapján ex post is igazolható). Továbbá mivel a szakmai előrehaladás megelőzte a pénzügyi előrehaladást a kezdetektől fogva (főként a szerződéskötés csúszásának következményeképpen), a megvalósulást sem fenyegette veszély. Ha azonban továbbra is likviditási problémákkal kellett volna szembesülni az előlegre vonatkozó szabályok miatt, az a szakmai partnerekkel

szembeni kifizetési gondok miatt további késést eredményezhetett volna. A szakmai munkák zárásához ugyanis elengedhetetlen volt a számlák kiegyenlítése.

A második TSZ módosítási kérelemben megjelölt határidő-meghosszabbítás szakmai indokait a konzorciumvezető, azaz az Educatio abban látta, hogy a 4.1.1 pályázati kiírásának, majd a szerződések megkötésének csúszása miatt a megvalósításnak a második kérelem benyújtásáig eltelt időintervallumában kizárólag 17 felsőoktatási intézmény szolgáltatott adatot, ami késedelmet jelentett a DPR adattárra épülő elemzések elkészítése során, továbbá fenyegette az Educatio által vállalt monitoring kötelezettségeket. A határidő meghosszabbítása esetében ugyanakkor lehetőség nyílt a DPR használatának tapasztalataira alapozott hibák, változtatási igények fogadására még a projekt időkeretén belül, továbbá a kommunikációs tevékenység és a rendszer használatával kapcsolatos információk átadására, elmélyítésére is több idő jutott. Emellett érvként szerepelt a módosítási kérelemben, hogy noha a jogszabályi háttérjavaslatok⁶³ elkészültek, idő kell az elfogadtatásukhoz. Az OFI indoklása szerint annak ellenére, hogy a hozzá tartozó alprojektek késéssel indultak, sikerült behozni az időbeli lemaradást. A szerződéskötés csúszása, illetve a megvalósítás kezdésének késése miatt azonban a KVR esetében a pilot intézményi tesztelése a nyári időszakra esett volna (amely időszak a felsőoktatási intézmények működéséből fakadóan alkalmatlan lett volna a kívánt eredmények felmutatására). Emellett további igények merültek föl intézményi oldalról a validációs rendszer megismerésére, amely szükséglet kielégítését a határidő módosítása biztosíthatta.

A módosítás az Educatio esetében a célkitűzésekre és az indikátorokra nem volt hatással, ugyanakkor a szakmai és bérköltségek esetében átütemezést tett szükségessé. Az OFI esetében a célkitűzések és az indikátorok szintén nem változtak, de a határidő módosulása a bérköltségek átstrukturálását indokolta.

A DPR esetében a második szerződésmódosítást követően a projekt előkészítésének költségei nem változtak, ugyanakkor a menedzsmentköltségek növelésére újra sor került. A projekt szakmai megvalósításával összefüggő költségek moderált növekedést mutattak, míg a projekt megvalósításához igénybe vett szolgáltatások költsége csökkent, ahogyan az egyéb szolgáltatások tétele is. Az egyéb, a projekt végrehajtásával összefüggő általános költségek nőttek. Az AVIR költségtételeinek változása hasonló tendenciáról árulkodott. A projekt előkészítés költségei változatlanok maradtak, de a projektmenedzsment költségek nőttek. A projekt szakmai megvalósításával összefüggő költségek szintén nőttek, míg a projekt

⁶³ A jogszabályi háttér relevanciájáról a későbbiekben részletesen is írunk.

megvalósításához igénybe vett szolgáltatások és az egyéb szolgáltatások költségei csökkentek. Az egyéb, projekt végrehajtásával összefüggő általános költségek csökkentek.

A támogatási szerződés harmadik módosítása

A harmadik számú TSZ módosítás a 2010. november 2-án hatályba lépett, második módosításon átesett szerződés változtatására vonatkozott. Az Educatio indoklása alapján a határidő újbóli, 2011. március 31-re történő módosítása azért volt szükséges, mert a TÁMOP 4.1.1/08/1 és TÁMOP 4.1.1/08/2/KMR pályázatok késései miatt kevés adat érkezett az adattárba, továbbá a monitoring kötelezettségek ellátását továbbra is veszély fenyegette. Emellett az intézményi oldali megvalósítók 2011-es évben esedékes kutatásai központi módszertani segítség nélkül maradtak volna a kiemelt projekt korábbi lezárása esetén. Az intézményi VIR-ek tesztelése továbbá 2011. első negyedévében volt esedékes, ami előre nem látható fejlesztési igények felszínre kerülését eredményezhette volna. A kérelem benyújtásakor a minisztériumi AVIR kompetencia központ felállítása már folyamatban volt, az egyeztetések elkezdődtek, de megegyezés hiányában számos tevékenység (szaktárca munkatársainak oktatása, ágazati irányítók bevonása a használatába, teljesülés biztosítása, azaz legalább 25 felhasználó megléte, AVIR eljárásrend kidolgozása) elvégzése befejezetlen maradhatott volna a határidő meghosszabbításának hiányában. Az OFI indoklása alapján a KVR teljesítése 2010. december 31-ig, azaz a második TSZ módosítása szerinti határidőre megvalósul, noha hatása nem éri el a társadalmi hatások terén is értékelhető kritikus tömeget, amennyiben nem kerül sor az érintett személyek képzésére. Továbbá a KVR pilot projektjének egyéb intézményekben történő reprodukcióját tenné lehetővé a rendelkezésre álló hosszabb megvalósítási idő, illetve a KVR és az OKKR szélesebb körű terjesztését is támogatná a határidő-módosítás.

A szakmai indokok mellett pénzügyi és adminisztratív okok is megfogalmazásra kerültek a kérelemben a konzorciumi tagok által. Mivel a szerződés aláírására csak 2009. június 29-én került sor, a szükséges beszerzések jelentős részét ez előtt nem tudták elindítani. Az első módosításban meghatározott időpont 2010. október 15. volt, ami előtt néhány héttel már nem tudtak beszerzést kezdeményezni. 2010. október 15. és 2010. november 2. között, amíg a második módosítás aláírásra nem került egy 69 napos elbírálást követően, szintén nem lehetett beszerzést indítani, továbbá a 69 napos elbírálás alatt nem volt lehetőség kifizetési kérelem benyújtására sem. A kérelemben a konzorciumi tagok ugyanakkor megfogalmazták, hogy a

hosszabbítás során felmerülő költségeket figyelembe véve mindhárom tag a tervezett összeg 100 százalékának felhasználását tervezi, és a konzorciális szintű menedzsmentköltség a hosszabbítás során sem fogja meghaladni a projekt menedzsment korlátot. A célkitűzések és indikátorok nem változtak a harmadik szerződés módosításakor, csak a befejezés dátuma módosult 2011. március 31-re 2010. december 31. helyett.

Indikátorok, eredmények, hatásosság

A pályázati anyagban elsőként nem kizárólag végindikátorok, hanem időközi indikátorok meghatározására is sor került (34. táblázat).

34. táblázat. A pályázati anyagban definiált időközi- és végindikátorok

Indikátor neve	Mértékegység	Aggregált kumulált tervérték 1. év	Aggregált kumulált tervérték 2. év
Validációs képzésben résztvevő oktatók, koordinátorok száma	fő	210	420
Validációs tájékoztatásban részesített oktatók, hallgatók, koordinátorok, munkaerő-piaci szereplők száma	fő	2000	4000
Kidolgozott OKKR szintleírás szakmai előterjesztések száma	db	0	3
Validációs képzések száma	db	8	16
Központi DPR modell alkalmazó intézmények száma	db	15	20
Létrehozott IKT szolgáltatások száma	db	5	10
A központi adattár alapú vezetői információs rendszert (központi AVIR) stratégiai döntéshozatalra és nyomon követésre használók száma	fő	50	90
A létrehozott IKT szolgáltatásokat használó intézmények száma	db	20	40
Tudományos és oktatási célú kollaborációs videóportálban elhelyezett tartalom mennyisége	db	1500	2000

Forrás: Pályázati anyag (2008).

A projekt időközi- és végindikátorai ugyanakkor módosításra kerültek, melynek során bizonyos végindikátorok tervértéke megváltozott, illetve kizárólag a végindikátorok maradtak meg tervértékként. A kizárólagosan a végindikátorok alkalmazásának az indokoltságát a kiemelt projekt esetében a mélyinterjúkra alapozva az jelentette, hogy a megvalósítás során sok olyan tényező befolyásolhatta az indikátorok teljesülését, amely időközi indikátorok megléte esetében esetleg a vállalt célértékek alulteljesítését okozta volna. Ilyen ok lehet például az intézményi megvalósítást biztosító pályázati konstrukció későbbi kiírása vagy az intézményi megvalósítások csúszása. Szakmai szempontból tehát a végindikátorok egy bizonyos rugalmasságot jelentettek a teljesítés szempontjából. Ahogyan az a 35. táblázat harmadik, hatásosságot mutató (tényérték és tervérték hányadosa százalékban kifejezve) oszlopában látható, a tervértékek a legtöbb indikátor esetében túlteljesítésre kerültek.

35. táblázat. Végindikátorok terv- és tényértéke

Indikátor neve	Mérték- egység	Aggregált kumulált tervérték	Aggregált kumulált tényérték	Teljesítés %-os értéke
Validációs képzésben résztvevő oktatók, koordinátorok száma	fő	420	484	115,24%
Validációs tájékoztatásban részesített oktatók, hallgatók, koordinátorok, munkaerő-piaci szereplők száma	fő	4000	109066	2726,65%
Kidolgozott OKKR szintleírás szakmai előterjesztések száma	db	3	3	100%
Validációs képzések száma	db	16	29	181%
Központi DPR modellt alkalmazó intézmények száma	db	15	30	200%
Létrehozott IKT szolgáltatások száma	db	10	18	180%
A központi adattár alapú vezetői információs rendszert (központi AVIR) stratégiai döntéshozatalra és nyomon követésre használók száma	fő	25	41	164%
A létrehozott IKT szolgáltatásokat használó intézmények száma	db	30	73	243,33%
Tudományos és oktatási célú kollaborációs videóportálban elhelyezett tartalom mennyisége	db	2000	2536	126,80%

Forrás: OH (2013).

A Záró Projekt Előrehaladási Jelentés (továbbiakban: ZPEJ) alapján az Educatio a DPR és az AVIR alprojekteket a TSZ utolsó módosítását követő Gantt-diagramja szerint befejezte, a DPR esetében sor került az adat-beszolgáltatásokra, továbbá az ágazati adatintegráció is sikeresen megvalósult. Az indikátorok értéke magasabb lett a célként kitűzött értékeknél, mivel a központi projekt határideje az intézményi pályázatok eltolódása miatt változott, így több idő maradt a teljesítés szakmai felkészítésre, az adatok feldolgozására és a kommunikációra. A mélyinterjú során elmondottak alapján a túlteljesítésnek több oka is lehetett, amely egyrészt az indikátorok tervezésekor fennálló bizonytalansági faktoroknak (nem tökéletes információellátottság), másrészt pedig a megvalósítás eredményességének köszönhető. A következő faktorok játszottak szerepet a túlteljesítésben:

1. Az felsőoktatási intézmények és a kedvezményezettek sikeres együttműködése.
2. Az indikátorok definiálásakor még nem lehetett megbecsülni azt, hogy hány felsőoktatási intézmény kíván és tud majd részt venni a kiemelt projekthez kapcsolódó intézményi konstrukcióban. Például a „Központi DPR modellt alkalmazó intézmények száma” elnevezésű indikátor esetében a 15 intézmény arra a koncepcióra alapozva lett meghatározva, hogy megközelítőleg 15 olyan nagyobb felsőoktatási intézmény van, amely bizonyos nagyságú uniós támogatási összeg esetében képes lenne az önerő biztosítására. A 4.1.1-es konstrukció során lehívható források összegéről,

nagyságrendjétől azonban a kiemelt projekt tervezési fázisában még nem lehetett pontos információval rendelkezni.

3. Noha a szerződés aláírásának elhúzódása komoly tevékenységbeli, szakmai és pénzügyi átütemezést tett szükségessé a kiemelt projekt megvalósítása során, a rendelkezésre álló többletidő segítséget jelentett az indikátorok teljesítésének tekintetében és a terjesztést is megkönnyítette.

Emellett az Educatio által vezetett két alprojekt disszeminációja is sikeresnek mondható. Az ágazati stratégiaalkotók (Felsőoktatásért Felelős Államtitkárság, Felsőoktatási Főosztály, Oktatási Hivatal) felé az Educatio folyamatos jelleggel készít elemzéseket (éves szinten 8–10 átfogó ágazati elemzés) a kiemelt projekt megvalósulásának végeztével is, ahogyan az Európai Unió és a szakmédiá is támaszkodik az elkészített szakmai anyagokra. A magyar DPR bevezetése pedig nemzetközileg elismert jó gyakorlattá vált.

Az OFI mindkét, a felelősségi körébe tartozó alprojektet eredményesen zárta. Az OKKR célja megvalósult, azaz sikerült létrehozni egy referenciakeretet a képzések osztályozására és összehasonlíthatóságára, amely összhangban van az Európai Képesítési Referenciakerettel. Emellett a validációs képzések és az azon részt vevők száma is jóval meghaladta a tervértéket. A „Validációs tájékoztatásban részesített oktatók, hallgatók, koordinátorok, munkaerő-piaci szereplők száma” elnevezésű indikátor esetében a hatásosság például 2726,65 százalékos túlteljesítés mutat, amely köszönhető a disszemináció sikerességének, a rendelkezésre álló, meghosszabbított határidőnek és az indikátor-tervezés hiányosságának egyaránt.

A NIIFI szintén teljesítette kötelezettségeit, számos szolgáltatást sikerült fejleszteni, illetve létrehozták a Videotoriumot, egy oktatási és tudományos videofelvételek megosztására alkalmas videó megosztó portált.

Fenntarthatóság és hosszú távú hatások

A mélyinterjúk alapján elmondható, hogy a projekt humán erőforrás szempontjából fenntartható, mivel a szakmai-koordinatív szakembergárda a konzorciumvezető szervezetén belül maradt. Emellett a pénzügyi fenntarthatóság az állam által biztosított, amely a jogi fenntarthatósággal is összefüggésben van. A 2011-es új felsőoktatási törvényben a DPR-t és az AVIR-t a Felsőoktatási Információs Rendszer (FIR) alrendszeréiként határozták meg. Emellett az Educatio benyújtott egy végrehajtási rendelettervezetet, amely a szükséges

szakmai-módszertani minimum előírásokat tartalmazza. Az előírt adatszolgáltatási követelményeknek azok a kisebb egyetemek is meg tudnak majd felelni, ahol nem kerül sor új informatikai rendszerek bevezetésére.

Az intézményi fenntarthatóság a konzorciumi partnerek együttműködésének tekintetében a jelentések egységes módon történő benyújtásában merül ki. Ennek ellenére az egyes alprojektek fenntartása szempontjából nem alapvető szükséglet a konzorciumi partnerség.

A kiemelt projekt eredményeinek fenntartásáról, illetve azok fejlesztéséről gondoskodik továbbá a TÁMOP 4.1.3/11/1 kiemelt projekt (lásd később).

Mivel megalapozott, kimutatható hatások feltárása csak pár év múlva lehetséges, a fenntartásnak ebben a szakaszában csupán előrejelzésekre, predikciókra épülő hatáselemzés végezhető el. A kiemelt projekt esetében megvalósított menedzsment és információs rendszerek, továbbá a felsőoktatási szolgáltatások bővítését célzó elemek hosszú távon azt a célt szolgálják, hogy a felsőoktatás struktúrájának változásán és működési hatékonyságának növekedésén keresztül a felsőoktatás mind a hazai, mind pedig a nemzetközi igényeknek eleget tegyen.

Az AVIR szakmai-módszertani alapjainak megteremtése, illetve a VIR rendszer intézményi szinten történő adaptálása egy, az egyetemeken eddig ismeretlen menedzsmentmódszer meghonosítását célozta. Amennyiben az *intézményi szinten* az informatikai fejlesztést követően a VIR logikájára épülő vezetési-irányítási rendszer is szervesen beépül a szervezeti struktúrába, az hosszú távon azzal az eredménnyel járhat, hogy a felsőoktatási intézmények folyamatai egyszerűsödnek és optimálisabb erőforrás-felhasználás kíséretében valósulnak meg. A VIR az intézményi szintű alkalmazás során ugyanis olyan összesített adatok szolgáltatására képes, amelyek – ha azokat a felső szintű egyetemi vezetők a gyakorlatban is használják döntéseik meghozatala során – alapján lehetséges a stratégia értékelése és szükséges beavatkozási pontok meghatározása. A VIR-rel kapcsolatos fókuszcsoporthoz tartozó interjúk alkalmával ugyanakkor világosan látszott, hogy az új rendszer bevezetése az első ütemben még nem eredményezte minden esetben a szervezeti döntéshozatalba való szerves beépülést. Ehhez további fejlesztések, egyetemen belüli terjesztés (döntéshozói szinten) szükséges. A kiemelt projekt második üteme (TÁMOP 4.1.3/11/1) és az ahhoz tartozó intézményi konstrukciók jelentősen hozzájárulhatnak a hiányosságok és akadályok felszámolásához és ahhoz, hogy a TÁMOP 4.1.3/08/1 és TÁMOP 4.1.1/08/1, illetve TÁMOP 4.1.1/08/2/KMR eredményei ne haljanak el. *Ágazati szinten* ugyanakkor a döntéshozók olyan, a felsőoktatási intézményekkel kapcsolatos információkhoz juthatnak hozzá, amely segíti a stratégiaalkotást.

A DPR bevezetése hármas célt szolgált. Egyrészt a leendő hallgatók információkkal történő ellátásának biztosítását célozta annak érdekében, hogy azok a felsőoktatási intézményekben történő jelentkezéskor tisztában lehessenek a karrierlehetőségekkel. Másrészt az ágazati stratégiaalkotás alapjául szolgáló információforrás megteremtése volt a feladata. Harmadrészt pedig azért volt felelős, hogy a felsőoktatási intézmények megfelelő adatokkal rendelkezzenek a náluk végzettek karrierútjáról és ez által a képzés minőségéről is információhoz jussanak, amelyre ideális esetben akár az egyetem stratégiai döntéseit is alapozhatja. A *leendő hallgatóknak* már jelenleg is módjukban áll a DPR-adatokon alapuló kiadványokhoz való hozzáférés, noha egyelőre főleg azoknak az intézményeknek a körében, amelyek a TÁMOP 4.1.1-es konstrukcióban részt vettek. Amennyiben jogszabályi háttér és egy megfelelő végrehajtási rendelet is támogatja azt, a központi DPR-be beérkező, egyre több felsőoktatási intézmény részéről beszolgáltatott adat valóban alapjául szolgálhatnak az *ágazati stratégiaalkotás* folyamatának, hiszen a döntéshozók a munkaerő-piaci igényekről kapnak a DPR-adatokon keresztül visszajelzést. Ugyanakkor az ágazat már jelenleg is alkalmaz DPR-adatokra épülő elemzéseket döntéseinek igazolásához. *Intézményi szinten* elmondhatjuk a fókuszcsoportos interjúk tapasztalatai alapján, hogy a DPR-adatok jelenleg főleg felsőoktatási marketing és PR tevékenységeket szolgálnak. Egyelőre nem jellemző, hogy a volt hallgatók által elért eredmények tükrében szerveződne a felsőoktatás, vagy arra alapozva került volna sor az egyes képzési ágak fejlesztésére vagy leépítésére, noha hosszú távon ez a hatás sem zárható ki.

A KVR hosszú távon megteremtheti azokat a feltételeket, amelyek biztosítják, hogy a felsőoktatási intézményekben ne kerüljön sor az egyes oktatási modulok, tantárgyak oktatásában történő ismételt részvételre, még akkor sem, ha a hallgató által birtokolt tudás vagy képesség megszerzésére korábban csak informális módon került sor. Az OKKR három szintleírása pedig az EKKR-hez való csatlakozás feltételeit teremtette meg.

Az IKT szolgáltatások kialakítása szintén a felsőoktatási intézmények működésének menedzsmentjét teszik hatékonyabbá hosszú távon, ugyanakkor a már korábban megvalósult szolgáltatásokra vonatkozóan.

A projekt során felmerülő problémák

Ahogy arra a TSZ módosítások és a kiemelt projekttel, illetve a TÁMOP 4.1.1-es konstrukciókkal kapcsolatos mélyinterjúk, fókuszcsoporthozos interjúk rávilágítanak, a következő területeken jelentkeztek problémák a megvalósítás folyamán:

Szerződéskötés késése miatti ütemezési és megvalósítási inkonzisztencia a központi projekt és az intézményi konstrukciók között

Mind a központi projekt, mind pedig az intézmény projektek szempontjából a sikerességet leginkább veszélyeztető körülményt az jelentette, hogy hiányzott a tevékenységek ütemezésének összhangja. A kiemelt projekt kedvezményezettjeinek szakmai-módszertani feladata abban állt, hogy biztosítsa azt a metodológiát, tudásbázist és szakmai támogatást, amely tükrözi egyrészt az ágazati igényeket, másrészt intézményi sajátosságok érvényesítésére is lehetőséget ad, és ezáltal megteremti az intézményi megvalósítás feltételeit. A szerződéskötés késedelmessége miatt a központi projektelemek egy része késve indult (KVR, OKKR, IKT szolgáltatások), másik része pedig a szerződésben meghatározott időpontban vette kezdetét ugyan, mégsem állt rendelkezésre a megfelelő pénzügyi erőforrás a jelentősebb tevékenységek elvégzéséhez (DPR, AVIR). Ez két esetet eredményezhet az intézményi kedvezményezettek esetében: 1. az adott intézmény elkezdte a szerződésnek megfelelő időpontban és ütemben a megvalósítást, de ebben az esetben utólagos korrekcióra lehet számítani, amennyiben a központi szakmai szempontok és módszertan eltér az intézmény által alkalmazottaktól, vagy 2. az kedvezményezett intézmény megvárja a központi fejlesztési instrukciókat, ugyanakkor ez az időbeli teljesítést veszélyezteti.

A DPR és VIR fejlesztésekkel kapcsolatos fókuszcsoporthozos interjúkból kiderült, hogy mindkettőre akadt példa. Az Educatio ugyanakkor több esetben azzal indokolta a TSZ határidejének módosítását, hogy az intézményi projektek késéssel indultak, így a konzorciumvezető által ellátandó monitoring és szakmai támogatási feladatok teljesítése került volna veszélybe határidő-hosszabbítás hiányában. Látszólag paradox állítás, hogy a központi projekt időbeli késése okozott nehézséget az intézményi projektek megvalósítása során, másrészt azonban az intézményi konstrukciók megkésett kiírása és az eredeti határidőket túllépő teljesítések okoztak fennakadást a központi projekt megvalósítói számára. Elmondható ugyanakkor, hogy amennyiben egy adott intézmény szakmai támogatás hiányában határidő módosítással valósította meg a projektet, az valóban okozhatott volna

nehézséget a központi kedvezményezettek számára a monitoring tevékenység ellátásának területén a kiemelt projekt határidejének meghosszabbítása nélkül.

Az VIR-fejlesztések esetében az időbeli inkonzisztencia különösen komoly gondot okozott a projektelelem speciális jellege miatt. A VIR rendszer intézményi szinten történő bevezetése során nem egy felsőoktatási intézmény tapasztalta, hogy a szükséges szakmai háttéranyagok hiányosak voltak, vagy éppen intézményi tapasztalat, illetve pilot projektek hiányában megvalósítási nehézségek jelentkeztek. Az intézményi oldali szereplők sok esetben informális kapcsolati hálót építettek ki egymás között a jó gyakorlatok megosztása érdekében, illetve a magánszférában az adott vezetési-szervezési módszert alkalmazó vállalatokhoz fordultak segítségért. A felsőoktatási intézmények közötti informális kapcsolatok kialakításában rendkívüli jelentősége volt (mind a VIR, mind pedig a DPR esetében) a konzorciumvezető által 1-3 havonta szervezett szakmai megbeszéléseknek, találkozóknak.

A VIR-fejlesztés intézményi ágára jellemző volt továbbá, hogy az informatikai fejlesztések megvalósulása ellenére az új menedzsmentmódszer nem vált a felsőoktatási intézmények működésének szerves részévé (lásd a TÁMOP 4.1.1/08/1-es konstrukció részletes elemzését) a megvalósítás végére. Ez azonban általában nem a központi projekt hiányosságainak eredménye volt, hanem egyéb, intézményi szinten felmerülő faktoroké. A központi projekt szakmai tapasztalatai alapján ugyanakkor a VIR intézményi bevezetésére biztosított projektidő nem volt elégséges.

Költségtényezők (átütemezés, menedzsmentköltségek, beszerzések, elszámolási nehézségek)

A szerződéskötés késése miatti pénzügyi átütemezésre jellemzően a konzorciumvezető által kivitelezett DPR és VIR kapcsán került sor. A költségek átütemezése minden esetben érintette a menedzsmentköltségeket. Szükséges volt ugyanis egyéb költségkategóriákból forrásokat átcsoportosítani a menedzsmentköltségek növelésére. Ezt alapvetően két tényező indokolta: 1. a projekt megvalósítási szakaszának megnövekedett hossza, amely növelte a menedzsmenttevékenységek számát, illetve 2. a konzorciumi partnerség, amely a konzorciumvezetőre jelentős plusz adminisztratív terheket rótt.

A beszerzéseket⁶⁴ egyrészt a magyar szabályoktól sokkal szigorúbb támogató által előírt szabályok nehezítették, másrészt pedig a TSZ módosítási procedúrájának hosszadalmassága.

⁶⁴ Egy központi projekt esetében általában számos beszerzési eljárásra kerül sor. Az Educatio például olyan széles skálán írt ki közbeszerzési eljárásokat, mint könyvvizsgálat, irodaszer beszerzése, gépjármű üzemanyag, catering, infokommunikációs eszközök telepítése, konfigurálása és mérnöki konzultáció, felhasználói oktatás, online felméréskészítő rendszer megvalósításához fejlesztési szolgáltató. Ilyen széles körű és nagyszámú

Az utóbbi faktor pedig nem kizárólag a beszerzési eljárások megkezdését lehetetlenítette el több hónapra, hanem a kifizetési kérelmek benyújtását is akadályozta.

Projektadminisztrációs szempontból rendkívüli nehézséget jelentett a központi projekt számára az elszámolható költségek szűk köre.

Konzorciumi partnerség

A kiemelt projekt kedvezményezettjeit alkotó konzorcium a tagok előzetes kiválasztásán, felülről jövő kijelölésén alapult, azaz a konzorciumi tagok nem egymással kötöttek partnerséget, mint azt a tevékenység ellátása indokolta volna. Szakmai-szakértői szempontból egy konzorciumi partnerség létrehozása abban az esetben indokolt, ha a felek ugyanazon a projektelemen dolgoznak, de annak megvalósítása során különböző tevékenységek ellátásán keresztül képesek javítani az eredményeket, vagy pedig különböző projekt elemeken dolgoznak, de ezek megvalósítása során is lehetőség adódik az erőforrás-allokáció optimalizálására, illetve a szinergiák kihasználására. A kiemelt projekt első ütemében vállalt tevékenységek nem indokolták a konzorciumi partnerséget szakmai szempontból.

Ezen túlmenően a konzorciumi partnerségből adódó adminisztrációs terhek – ahogyan az a költségek területén felmerülő problémák esetében már említésre került – jelentős mértékben növelték a menedzsment-tevékenységet, ezáltal pedig a költségeket is a konzorciumvezető esetében (közös kifizetési kérelmek benyújtása, közös ellenőrzések előkészítése, stb.). A másik két konzorciumi partner pedig az alkalmazkodásból fakadó nehézségeket tapasztalhatta meg a projekt során.

Intézményi adat-beszolgáltatások késése és mulasztása a megfelelő jogi háttér hiányában

A központi projekt esetében fejlesztett rendszerek adatszolgáltatási feltételének jogi háttérét biztosító törvények, végrehajtási rendeletek hiánya jelentősen nehezítette a központi adattár adatfeltöltését. A 2006-os felsőoktatási törvény részévé vált az, hogy az egyes felsőoktatási intézmények kötelesek diplomás pályakövetést végezni. A felsőoktatási törvény jellegéből fakadóan azonban nem került meghatározásra, hogy milyen keretek között, milyen szakmai szempontokat figyelembe véve, illetve milyen módszertannal szükséges az egyes felsőoktatási intézményeknek pályakövetést végezniük. A 2011-es új felsőoktatási törvénybe azonban mind a DPR, mind pedig – új elemként – az AVIR a Felsőoktatási Információs

közbeszerzési eljárást feltételező projekt esetében jelentős fennakadást okozott a TSZ módosítások során tapasztalható hosszadalmas ügyvitel.

Rendszer alrendszereként lett definiálva. Emellett az Educatio benyújtott egy végrehajtási rendeletervezetet a felsőoktatási intézmények adatszolgáltatási kötelezettségre vonatkozóan a DPR és az AVIR esetében, amely a szakmai-módszertani alapkövetelményeket tartalmazza, és amely azon intézmények által is teljesíthető, amelyek nem voltak a TÁMOP 4.1.1/08/1 vagy TÁMOP 4.1.1/08/2/KMR konstrukciók kedvezményezettjei. A végrehajtási rendeletervezet jóváhagyásának/elutasításának időpontja egyelőre nem meghatározott.

A kiemelt projekt megvalósításának fázisában jelentős könnyebbséget jelentett volna, ha már az ágazati igények megfogalmazásakor kezdetét veszi egy jogi procedura, amely a felsőoktatási intézmények adatszolgáltatási kötelezettségét garantálja.

3.4.4 Kitekintés (TÁMOP 4.1.3/11/1)

A 2011-es évben kiírásra került a TÁMOP 4.1.3/08/1 kiemelt projekt folytatása, azaz a „Felsőoktatási szolgáltatások rendszerszintű fejlesztésének” második üteme. A második ütem kiírására kettős célból került sor. Egyrészt a TÁMOP 4.1.3/08/1-es konstrukció során megvalósult eredmények kiegészítését célozza új elemekkel, másrészt pedig az adatminőség és a folyamatok minőségének a javítását. A célok között szerepel tehát a kapcsolódó intézményi fejlesztések fenntarthatóságának segítése, nyomon követése és értékelése, illetve az elkészült központi fejlesztések közvetlen hasznosítása a felsőoktatás szerkezeti átalakításának érdekében. Emellett a kiemelt projekt második ütemének rendkívüli jelentősége van az első ütem során elért eredmények fenntartásának szempontjából.

A projektet indokoltá tévő szakmai szempontok a következők:⁶⁵

DPR továbbfejlesztése: A TÁMOP 4.1.3/08/1 kiemelt projekt csak a graduális hallgatóság körében végzett adatgyűjtésre terjedt ki. A TÁMOP 4.1.1A-10/1/KONV és a TÁMOP 4.1.1A-10/2/KMR konstrukciók kedvezményezettjeinek a pályakövetést ki kell bővíteniük a felsőfokú szakképzésben, szakirányú továbbképzésben, illetve a PhD-képzésben részt vevő hallgatókkal is. Emellett a pályakövetés gyakorlatába integrálni kell a szociális dimenziót is az OECD és az Európa Tanács ajánlása és a magyar csatlakozási szerződés alapján.

A Felsőoktatási Információs Rendszer, kapcsolódó nyilvántartási rendszerek és ágazati AVIR továbbfejlesztése: A TÁMOP 4.1.1/08/1 és a TÁMOP 4.1.1/08/2/KMR, illetve a TÁMOP 4.1.1A-10/1/KONV és a TÁMOP 4.1.1A-10/2/KMR konstrukciók

⁶⁵ NFÜ (2011).

kedvezményezettjeinek szakmai támogatása és nyomon követése továbbra is indokolt, hiszen 2011-től került sor az ágazati rendszerekbe történő intézményi adatszolgáltatásokra. Az AVIR-ba emellett további adatkörök bevonása szükséges (eddig a hallgatói, oktatói és gazdálkodási adatkörök bevonására került sor, illetve a keretrendszer kialakítására). Cél továbbá, hogy az AVIR, a DPR és a FIR adatszolgáltatási összhangjának feltételeit megteremtsék, hiszen ez segíti azt, hogy az ágazati stratégiaalkotók tiszta, zajmentes adatokra épülő elemzésekhez jussanak hozzá döntéseik meghozatala során.

Életpálya tanácsadás, öregdiák szolgáltatás, hallgatói tanácsadó rendszerek: a felsőoktatási intézményekben kiépült új szolgáltatások esetében szükséges a folyamatos szakmai-módszertani támogatás, az innovatív megközelítés és a jó gyakorlatok közvetítése az intézményi szereplők között.

OKKR bevezetésének szakmai támogatása és az előzetesen megszerzett tudás elismerési eljárásának továbbfejlesztése: a cél az OKKR gyakorlati alkalmazásának lehetővé tétele a 4.1.3/08/1-es kiemelt projekt eredményeire épülően. Ehhez azonban szükséges a képesítések besorolásnak előkészítése és az ahhoz tartozó fejlesztési tevékenységek elvégzése, hogy aztán az OKKR a gyakorlatban is alkalmazhatóvá váljon. A felsőoktatási validációs rendszerhez kapcsolódó 4.1.3/08/1-es helyzetfeltárás rávilágított arra, hogy a hazai felsőoktatási intézményekben jelen van az elismertetési gyakorlat azért, hogy a felesleges ismétlések elkerülhetőek legyenek a felsőoktatási képzések során. Ezek az eljárások azonban sokkal inkább informális, oktatók és hallgatók közötti megállapodás eredményeképpen létre jövő folyamatok. A TÁMOP 4.1.3 második ütemének célja, hogy átlátható elismertetési eljárás alakuljon ki.

A szakpolitikai indoklás alapján a TÁMOP 4.1.3/11/1 tehát négy részcélből áll:

1. intézményi fejlesztések szakmai támogatása;
2. központi Diplomás Pályakövető Rendszer továbbfejlesztése, nemzetközi együttműködések kialakítása;
3. központi és intézményi információs rendszerek fejlesztése a hatékony ágazati döntéshozatal támogatására;
4. és az OKKR bevezetésének szakmai támogatása és a hozott tudás elismerési eljárásának továbbfejlesztése.

A projekt kedvezményezettjei konzorciumi partnerségben az Educatio és az Oktatási Hivatal. Az Educatiónak az eddigi megvalósítás során szerzett szakmai tapasztalatai alapján elmondható, hogy a kiemelt projekt második ütemének megvalósítása során könnyebbéget

jelent az első ütemben szerzett tapasztalatok felhasználása. Ehhez az is hozzájárul, hogy az Educatio szervezetén belüli tudásának volt lehetősége átöröklődni, így arra építkezve lehetséges a korábban elkövetett hibák elkerülése, illetve az első ütemben megismert szakmai–adminisztratív–pénzügyi kihívások, nehézségek kezelése.

Könnyebbé teszi továbbá, hogy a korábban jellemző, nagyon intenzív kommunikáció (amely célja az egyes alprojektek megismertetése volt) a TÁMOP 4.1.3/11 esetében már nem szükséges, hiszen a TÁMOP 4.1.1/08 során a projektelemek már bemutatásra és a sikeres terjesztésnek köszönhetően megismerésre kerültek. Emellett a TÁMOP 4.1.3/08 során kialakított (mind ágazati, mind intézményi) kapcsolatrendszernek a megléte jelentős előnyt eredményez, ugyanakkor annak fenntartása kulcsfontosságú a jelenleg futó projekt sikeres megvalósítása érdekében. Cél továbbá, hogy az első kiemelt projektben megvalósuló eredmények fenntarthatósága biztosított legyen, nem kizárólag központi, hanem intézményi szinten is.

A TÁMOP 4.1.3/11 során a konzorciumi partnerség kapcsán szintén nem valósul meg a kívánatos erőforrás-allokáció.

Az intézményi tapasztalatok alapján (DPR-t és VIR-t bevezető intézmények) az első ütemben rendkívüli jelentősége volt a rendszeres szakmai találkozónak, megbeszéléseknek, amelyek nem csak az informális, intézmények közötti kapcsolatrendszer kialakítását támogatták, hanem a jó gyakorlatok terjesztéséhez is hozzájárultak.

3.4.5 Összefoglalás és javaslatok

Hipotézisvizsgálat

A TÁMOP 4.1.3/08/1 kiemelt projekt esettanulmányként történő elemzése során a fejezet elején megfogalmazott öt hipotézist igazoltnak tekintjük. A vizsgálat, amely dokumentumelemzésen, kvantitatív adatokon, mélyinterjúkon és fókuszcsoportos interjúkon alapult, *visszaigazolta*, hogy

1. a kiemelt projekt és az arra épülő, intézményi szintű pályázati kiírások egymáshoz igazított ütemezése nem valósult meg a kívánatos mértékben;
2. a konzorciumi partnerség nem tükrözte azt a szakmai, adminisztratív vagy egyéb szükségletet, amelyre alapozva indokolt lett volna a konzorcium létrehozása;

3. a megvalósításra az eredetileg tervezett időintervallum nem bizonyult elégségesnek;
4. a projekt során a támogatói feltételrendszernek jelentős adminisztratív tehernövelő és így költségnövelő hatása volt és nem biztosította azt a rugalmas keretrendszert, amelyen belül reagálni lehet a projekt megvalósítása során felmerülő belső vagy külső hatásokra;
5. továbbá hiányzott a megfelelő, projektcélok teljesülését támogató jogi háttér.

Javaslatok megfogalmazása

Az TÁMOP 4.1.3/08/1-es kiemelt projekt esettanulmányként történő feldolgozása alapján, továbbá az igazolt hipotézisekre alapozva öt javaslatot fogalmaztunk meg, melyek jelentős része nem kizárólag a TÁMOP kiemelt projektjeinek esetében értelmezhető és alkalmazható. A javaslatok minden olyan fejlesztés esetében relevánsak lehetnek ugyanis, ahol egy központi projekt célja az ágazati igények alapján az intézményi megvalósítás feltételeinek biztosítása, azaz ahol a kiemelt projekt az ágazati és az intézményi szint közötti összekötő kapocs szerepét tölti be, és ahol a kiemelt projektre épülően történik az intézményi szintet érintő konstrukciók kiírása.

A megfogalmazott öt javaslat a következőkre terjed ki:

1. A kiemelt projektekre épülő egyéb pályázati konstrukciók kiírásának igazodnia kell a kiemelt projekt megvalósítási üteméhez, azaz szükséges hangsúlyt fektetni az időbeli konzisztencia meglétére, illetve a tevékenységek ütemezésének összhangjára. Amennyiben a kiemelt projekt szakmai megvalósítása nem követi a kijelölt határidőt, az jelentős problémákkal járhat az intézményi megvalósítás szintjén.
2. Kiemelt projekt esetében konzorciumi partnerséget csak abban az esetben érdemes megvalósítani, amennyiben a közös feladat elvégzése keretében az erőforrások hatékonyabb allokációjához járul hozzá. Egyéb esetben a konzorciumi partnerség növeli a konzorciumvezető adminisztratív terheit, ezáltal pedig a menedzsmentköltségeket is, továbbá a többi konzorciumi tag számára is megkötéseket, igazodási kötelezettséget jelent. Konzorciumi partnerség szükségessége esetében továbbá javíthat a hatékonyságon és a szinergia hatások garanciája lehet, ha a

konzorciumi partnerek egymás közötti megállapodás útján döntenek el, hogy ki vesz részt a konzorciumban és a kiválasztás nem felső szinten történik.

Egy másik megoldás lehet kiemelt projekt esetében az együttműködésre az alvállalkozói forma, ugyanis az jobban számon kérhető és kevesebb adminisztrációval korrigálható problémák felmerülése esetén. Azaz egy megfelelően rugalmas és ellenőrizhető együttműködési keretet jelent.

3. A kiemelt projektek esetében szükséges a hosszabb megvalósítási időintervallum engedélyezése. Ennek az oka, hogy amennyiben a kiemelt projekt újszerű ágazati stratégiára épül, vagy olyan új, reform-típusú rendszerek, módszerek bevezetésére vállalkozik, melyek előtte az érintett szektorban ismeretlenek voltak (ennek tipikus példája a felsőoktatási intézményekben eddig ismeretlen szervezési-irányítási működés megvalósítását segítő VIR), egy sokkal alaposabb igényfelmérésre és előkészítésre van szükség, melynek eredményeképpen a megvalósítás egyes fázisai is könnyebben tervezhetőek. A hosszabb projektidő továbbá az első számú javaslattal is összhangban áll, ugyanis hozzájárulhat a pontosabb tervezési folyamatok biztosításán keresztül a központi projekt határidőknek megfelelően történő megvalósításához, amely az általunk vizsgált esetben az intézményi szintű konstrukciók szakmai-módszertani alapjának megteremtésében töltött volna be kulcsszerepet.
4. A kiemelt projekt esetében szükséges a támogató általi megkötéseket tartalmazó rugalmasabb követelményrendszer kialakítása. Ez vonatkozik mind az indikátorok meghatározására, mind pedig a pénzügyi elszámolásokra. Amennyiben egyik területen sem lehetséges a követelményrendszer enyhítése, érdemes a menedzsmentköltségek korlátait rugalmasabbá tenni.

A feltételrendszer rugalmassá tétele kifejezetten indokolt olyan külső hatások esetében, mint amilyen például egy időközi ágazati stratégiaváltás – amely az alapul szolgáló stratégia irányvonalát változtatja meg –, hiszen az a kiemelt projekttel szembeni ágazati elvárások átalakulását eredményezheti.

Emellett érdemes a rendszer rugalmassága érdekében kizárólag végindikátorokat definiálni. Amennyiben időarányos indikátorok meghatározására is sor kerül, érdemes azokat csupán a projekt előrehaladását tükröző mutatóként alkalmazni, nem teljesítésüket pedig szankciómentessé tenni.

5. Az ágazat részéről az intézményi szinten történő megvalósítás sikeréhez szükséges a megfelelő jogi háttér biztosítása. Az esettanulmány keretében rávilágítottunk arra, hogy az adatszolgáltatási kötelezettségek elmulasztása, illetve egy közös szakmai-

módszertani végrehajtási rendelet hiányában annak módja az intézményi oldalról a központi rendszerek hatékonyságát veszélyezteti. Ezzel szemben törvényi szabályozás segítségével az intézményi oldal esetleges motivációs problémája kezelhetővé válik.

4. KONKLÚZIÓ

A TÁMOP 4.1. prioritás felülvizsgálatával és elemzésével legfőbb célunk az volt, hogy elemezzük a támogatásokkal megvalósult fejlesztések eredményességét, a projektek felsőoktatásban betöltött szerepét, hozzáadott értékét. A kutatás során elemeztük a projektek hatékonyságát, hatásosságát, hasznosságát, területi allokációját, valamint az együttműködések minőségét és mennyiségét. Emellett megpróbáltunk rámutatni arra, mi valósult volna meg az egyes projektekből, ha nem kapnak uniós támogatást a kedvezményezettek. A vizsgálat keretében átfogóan tanulmányoztuk a vizsgálat időpontjáig megvalósuló TÁMOP 4.1-es pályázatok – itt jegyezzük meg, jelenleg is több futó, sőt egy elbírálás alatt álló 4.1-es kiírás is van, ami a teljes körű elemzést nem tette lehetővé – alapadatait és teljesítménymutatóit, három kiírást (TÁMOP-4.1.1-08, TÁMOP-4.1.2-08/B és TÁMOP-4.1.3-08) pedig kiemelten is elemeztünk.

A TÁMOP 4.1. prioritás átfogó vizsgálatánál és elemzésénél az alábbi területekre fókuszáltunk:

- Hatékonyság vizsgálata: a támogatási programok vizsgálatánál az egyik alapvető kérdés azok hatékonyságának megítélése, vagyis adott indikátor kapcsán elért egységnyi előrehaladás mekkora támogatási összeget kötött le, illetve milyen különbségek tapasztalhatóak az egyes projektek között.
- Hálózatelemzés az együttműködési struktúrák feltárása céljából: az együttműködések vizsgálata érdekében a partneri adatbázisok alapján hálózatelemzést készítettünk (partnerek azonosítása, kapcsolatok feltérképezése), így elemezve, hogy mely intézmények játszottak a vizsgált konstrukcióknál központi szerepet. Mindez összehasonlítható a különböző egyetemek megszokott pozíciójával. Ezzel kimutatható egyes szereplők alul- illetve felül reprezentáltsága.
- Hatásosság elemzése: a konstrukciónként megjelenő indikátorértékek adattábla alapján valósíthatók meg. A vizsgálat során az aggregált kumulált tervértéket össze lehet hasonlítani az aggregált kumulált tényértékkel indikátoronként és konstrukciónként, így kimutatható, hogy a kitűzött célokhoz képest milyen outputok jelentek meg rövidtávon.
- Területi koncentráció elemzése: a projektek érték és darabszám szerinti eloszlásának vizsgálatát jelenti a kedvezményezettek elérhetősége, székhelye

adattábla segítségével. Így nyilvánvalóvá válik, hogy milyen térségek elhelyezkedő szereplők kapcsán jelentek meg jellemzően a fejlesztések.

A kvantitatív vizsgálat kiegészítésére mély és fókuszcsoporthozos interjúk lebonyolításával, a célcsoport körében végzett online kérdőíves felméréssel, továbbá dokumentumelemzéssel az alábbi pályázati kiírásokat részletesen is vizsgáltuk:

- TÁMOP-4.1.1-08 – Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban; kedvezményezettek és az intézményrendszer szereplőinek bevonásával;
- TÁMOP-4.1.2-08 – Pedagógusképzést segítő szolgáltató és kutatóhálózatok kialakítása; támogatott projektek megvalósítóinak bevonásával;
- TÁMOP-4.1.3/08/01 – A felsőoktatási szolgáltatások rendszerszintű fejlesztése; a Kedvezményezett és az intézményrendszer szereplőinek bevonásával.

4.1 Hipotézis vizsgálat

Az adatelemzés során alapvetően makroszinten vizsgáltuk számos jellemzőjét a megvalósult projekteknek és együttműködéseknek, felhasználva a különböző forrásokból rendelkezésre álló adatokat, információkat. Az adatelemzés eredményei alapján **első hipotézis**, miszerint „*A TÁMOP 4.1. prioritás eredményessége, sikeressége megfelelően jellemezhető a különböző adatbázisokban rendelkezésre álló információk és az aggregált indikátorok alapján*” **csak részben fogadható el**:

Számos esetben tapasztaltuk azt a gyakorlatban, hogy nincs megfelelő adat egyes elemzések elvégzéséhez. Például nem ítéltető meg a hatásosság azon esetekben, amikor az indikátorok megfelelő értékei nem állnak rendelkezésre, továbbá jelentős problémát okozott az is, amikor a hatékonyság elemzésénél nem találtunk olyan vetítési alapot, amelyhez szakmailag indokolható módon hozzárendelhetőek az egyes indikátorok. Ehhez szükség lett volna részletesebb adatokra az egyes projektekre vonatkozóan. Emellett fontos kiemelni, hogy nem szabad széleskörű következtetéseket levonni ennyire rövid idő távlatából nézve, szükség van arra, hogy az egyes eredményeket, hatásokat 3–5 év elteltével elemezzék a szakértők, és megvizsgálják a fenntarthatóság és a társadalmi hasznosulás átfogóbb kérdéseit akár horizontális elemzésekkel, akár esettanulmány módszerrel. Az együttműködések elemzésénél érdemes lenne megvizsgálni azt is, hogy az egyes partnerségek mennyiben hordoztak hozzáadott értéket az egész projekt tekintetében, milyen irányú tudásáramlás valósult meg,

segítette-e az erőforrások megfelelő hasznosulását az, hogy konzorciális formában jöttek létre fejlesztések. Ehhez kapcsolódó javaslatunk az adathiány pótlása, olyan adatok előállítása, amelyek képesek a hatékonyság, hatásosság felmérését megalapozni, valamint hosszabb távú vizsgálatok indítása, például jelenleg érdemes lenne a korábbi HEFOP körében megvalósult fejlesztések eredményeinek mérése, elemzése.

Második hipotézis „*A TÁMOP 4.1. prioritás keretei között megvalósult beavatkozások hatékonynak tekinthetők*” **csak részben igazolható.** A hipotézis kifejezetten a hatékonyság megítélésére vonatkozott, melynek vizsgálatánál leginkább az egyes indikátorértékeket (aggregált kumulált tényérték) hasonlítottuk össze a projektekre allokkált központi forrásokkal (hatályos szerződések szerződött támogatása).

Elemzésünkben azt vizsgáltuk meg, hogy mekkora különbségek tapasztalhatóak az egyes projektek között. Ennek a módszertannak limitációját jelentette, hogy nem tudtuk a komplex programok indikátorait közvetlenül hozzárendelni azon projekt költségvetési tételekhez, amelyek azon mutatószámban bekövetkező változáshoz hozzájárultak. Elemzéseink eredményei szerint az egyes projektek között jelentős hatékonyságbeli eltérések tapasztalhatók. Viszonylag jól összemérhető mutatószámok esetében is találtunk 5–10-szeres hatékonyságbeli eltéréseket is.

A hatásosság további vizsgálata indokolt egyéb módszerekkel. Szükség lenne olyan egyedi esetek elemzésére, ahol jól összehasonlítható módon felmérhető, hogy mely projekt milyen tényezők következtében volt képes alacsonyabb költségekkel létrehozni hasonló előrehaladást (ennek számos indokolható oka lehet, pl. az alacsonyabb munkaerőköltség vidéken). Javaslatunk ezek alapján az, hogy érdemes lenne kiválasztani azokat a projekteket, amelyek adott konstrukción belül a legnagyobb hatékonyságbeli differenciákat mutatták, és ezeket összehasonlítani az egyéb eredmények, hasznosság és a részletes költségvetés tanulmányozása alapján.

A harmadik hipotézist „*A TÁMOP 4.1. prioritás intézkedései összességében sikeresnek tekinthetők, ugyanakkor bizonyos célkitűzések esetén nem egyértelmű a siker*” a célkitűzések elérésére, vagyis tágabb értelemben a hatásosságra vonatkozott és a konstrukcióelemzések alapján **csak részben tudjuk elfogadni.**

Elemzésünk során ehhez kapcsolódóan az aggregált kumulált tervértéket vetettük össze az aggregált kumulált tényértékkel indikátoronként és konstrukciónként. Elemzésünkben az összes hozzáférhető indikátor esetén analizáltuk a hatásosság alakulását. Fontos felhívni a

figyelmet arra, hogy bizonyos mutatószámok 2010-, 2011- vagy 2012-es konstrukciókra vonatkoznak, ezekben az esetekben előfordulhat, hogy a fejlesztések eredményeképpen kialakuló tényértékek pontos adatai még nem hozzáférhetőek. Mindezek miatt részletesen a 2008-as és 2009-es konstrukciókra vonatkozó mutatószámokkal foglalkoztunk csak.

Elemzési eredményeink számos esetben mutattak ki jelentős túlteljesítést a vállalatokhoz képest, vagyis a korábban kitűzött célokat sikerült elérniük a kedvezményezetteknek és a megvalósító intézményeknek, és ezen felül még további célcsoportot elérniük, vagy produktumot (terméket, szolgáltatást) létrehozniuk, stb. Nagy mértékű (több mint 50 százalékos) túlteljesítést találtunk több indikátoroknál is (lásd a 3.1.3 fejezetet).

A 2008-as és 2009-es konstrukciók esetében többségében empirikus eredményekkel igazolható, hogy elérték a kitűzött célokat a vizsgált projektek. Ugyanakkor a nagy számosságú 2010-es, 2011-es konstrukciók miatt jelen szempont további vizsgálata indokolt későbbi időpontban, amikor a most még hiányzó adatok rendelkezésre fognak állni.

A területi koncentráció vizsgálatát is elvégeztük fajlagos adatok felhasználásával. Ennek alapján kijelenthető, hogy a jelentős felsőoktatási intézményekkel rendelkező térségekhez kötődő intézmények keretei között valósult meg a legtöbb vizsgált TÁMOP fejlesztési projekt, illetve budapesti intézmények partnerségével jött létre fajlagosan a legtöbb projekt az országban. Amennyiben megvizsgáljuk a fajlagos támogatási értékeket, akkor már nem jellemző a főváros domináns szerepe, egyes vidéki felsőoktatási központok igen jelentős forrásokat tudtak megszerezni a TÁMOP vizsgált projektjeinél.

Az együttműködések elemzése alapján a következő fontos tanulságokat vontuk le. Az együttműködésekben részt vett intézmények többsége egymással kapcsolódó hálózatot (törzsháló) hozott létre, amely „kisvilág” tulajdonsággal jellemezhető, ami azt jelenti, hogy a vizsgált egyedek számosságához képest a közöttük lévő átlagos elérési út (távolság) viszonylag alacsony. Mindezek alapján az együttműködésekben részt vett intézmények nagy többsége szinte közvetlenül vagy egy-két intézményen keresztül kapcsolódik nagyrészt bármelyik másik intézményhez. További megállapításunk, hogy az együttműködésekben nagy szerepet kaptak a vidéki felsőoktatási intézmények, valamint az egyetemek jóval dominánsabb szereplők voltak, mint a főiskolák.

Mindezen hálózati elemzési eredmények felhasználásával további következtetéseket tudtunk megfogalmazni. A köztesség centralitás felmérésénél (és általában a projektek, együttműködések számosságánál) részben a megszokott (hallgatók létszáma alapján készített) felsőoktatási rangsoroktól eltérő sorrendet fedeztünk fel. Érdekes eredmény, hogy például a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem erősebb pozíciót ért el a központiság

területén az együttműködések számosságához képest. A korábban említett vidéki intézményi dominancia kirajzol egy olyan intézményi kört, melynek tagjai jelentős fejlesztéseket valósítottak meg a TÁMOP vizsgált konstrukcióinak segítségével: elsősorban Debrecen és Pécs, másodsorban Veszprém, Szeged, Miskolc és Győr felsőoktatási intézményei (egyetemei).

Az adatelemzés eredményeit kiegészítő konstrukció-elemzések további szempontokat adtak a hipotézisek értékeléséhez. A három konstrukcióvizsgálati szempontból reprezentatívnak mondható, hiszen zömében két éve lezárult projekteket elemeztünk a TÁMOP 4.1 valamennyi beavatkozására – 4.1.1, 4.1.2 és 4.1.3 – kiterjedően. A vizsgálatba továbbá mind megvalósítói, mind célcsoport oldalról bevontunk szereplőket.

Habár az egyes konstrukciók projektjeinek vizsgálata alapján alapvetően sikeres programokról beszélhetünk, az egymásra épülés és a kontinuitás szempontjából a siker már nem mondható egyértelműnek. Mind a TÁMOP 4.1.3-as kiemelt ágazati projekt, mind az arra épülő TÁMOP 4.1.1-es intézményi projektek esetében megfogalmazódott a megfelelő egymásra épültség hiánya, az időbeli ütemezések hatékonyságot befolyásoló csúszása és a központi koordináció nem megfelelő szintje. A személyes interjúk során a kedvezményezettek kiemelték, hogy bár az intézmények részéről egyértelműen befogadó, nyílt attitűd volt jellemző a vizsgált 4.1.1-es konstrukciók megvalósítást illetően, annak eredeti céljait, vagyis a központi rendszerekhez illeszkedő, összehangolt intézményi fejlesztéseket a központi projekt csúszása és a nem kellően konkrét központi iránymutatások miatt lényegében egyáltalán nem tudták megvalósítani. Így maradtak az intézményi igényekre szabott egyedi fejlesztések, melyek bár érdemben kifejtésre és bevezetésre kerültek a projekt végeztével, tartós hasznosításuk az ágazati és intézményi változások bekövetkezése miatt már jelenleg is akadozva történik. A TÁMOP 4.1.2-es konstrukció esetében a célkitűzések alapvetően sikeresen valósultak meg, a konstrukció esetében egyedül a folytatólagos pályázati kiírások megjelenésének elhúzódása, emiatt az intézményi programok és kezdeményezések „megtörése” említhető kedvezőtlen tapasztalatként.

Negyedik hipotézist, miszerint „A célcsoportok tekintetében a TÁMOP 4.1. prioritás intézkedései, illetve az ehhez kapcsolódó fejlesztési eredmények szakmai fogadtatása alapvetően pozitív volt” **elfogadtuk.**

Mind a TÁMOP 4.1.2 kiírás célcsoportjának körében végzett kérdőíves felmérés eredményei, mind a három konstrukció megvalósítóival lefolytatott mély- és fókuszcsoportos interjúk során elhangzottak alátámasztják a kedvezményezettek és a célcsoport pozitív

hozzaállását a pályázati kiírásokhoz, a forrásokból megvalósuló fejlesztésekhez és a fejlesztési eredményekhez. Persze itt is találhatunk negatív példákat, amikor egy-egy intézmény személyi állományában bekövetkező változás miatt elutasító attitűd merül fel a korábbi fejlesztéseket illetően, de ennél jóval több kedvező, pozitív tapasztalatról sikerült információt szerezni. A fejlesztések döntő többségét nagy érdeklődéssel fogadták a célcsoport tagjai, aktív és eredményes részvétel jellemezte őket. A jelentős érdeklődés miatt a fejlesztési projektek lezárulta után több esetben az eredmények további fenntartására jelent meg igény a célcsoport részéről. A TÁMOP 4.1.1 pályázat keretében, elsősorban oktatóknak és hallgatóknak nyújtott szolgáltatások kapcsán több intézmény is komoly fejlesztéseket tudott megvalósítani, melyek beépültek a kedvezményezettek mindennapjaiba, azok fenntartása pedig önerőből történik. Természetesen a továbbfejlesztésekre elsősorban újabb pályázati forrásból nyílna lehetőség, az intézmények pedig a kedvező fogadtatás miatt fokozottan várják a következő ciklusban megjelenő pályázatokat. A TÁMOP 4.1.2 projektek olyan új, innovatív módszereket és szemléletet eredményeztek a pedagógusképzés területén, mely jó gyakorlatok beépülése a képzési programba jelentős színvonal növekedést eredményezett. A megkezdett fejlesztések folytatására itt is komoly igény mutatkozik mind a megvalósítói, mind a célcsoport oldalról. Ugyanakkor a TÁMOP 4.1.3 kiírás esetében elsősorban előzetes pozitív fogadtatásról beszélhetünk, hiszen a kiemelt projekt csúszásai miatt a célcsoport – azaz az intézményi pályázatok kedvezményezettjei – kevésbé tudták saját projektjeiket az ágazati programmal összehangolni, így a fejlesztések nem érhették el elsődleges céljaikat.

Végezetül **ötödik hipotézis** „*A TÁMOP 4.1. prioritás keretében megvalósult projektek, fejlesztések segítségével jelentős előrelépést sikerült elérni*” **kapcsán** megállapíthatjuk, hogy a lefolytatott interjúk és dokumentum elemzések alapján **nem nyílik lehetőség egyértelmű állásfoglalásra.**

Az erre vonatkozó kérdéseinkre az interjúk és kérdőívezés során sem kaptunk egyértelmű választ. Vagyis kijelenthetjük, hogy a megvalósult projektek és fejlesztések eredményezte előrelépés mértékét és milyenségét csak hosszabb, legalább 3–5 éves távon érdemes vizsgálni, prioritás szintjén tehát az utolsó projektek zárását követő legalább harmadik évben. Összességében persze megállapítható, hogy a források felhasználásával az intézmények mindenképpen előrelépést tudtak elérni, *a projektek eredményeinek java nem valósult volna meg támogatás nélkül.* Ezt legjobban az igazolja, hogy a bruttó és nettó hatások vizsgálatakor megfogalmazott kérdéseinkre – miszerint támogatás nélkül mi valósult volna meg a projektekből – egyértelmű válaszokat kaptunk: miszerint bár igény és szándék mindig van az

intézmények részéről a fejlesztésekre, a hozzá rendelhető források nem elégségesek, így pályázati támogatások nélkül a fejlesztések java nem valósulhatna meg. Az uniós források ilyen mértékű bevonását a felsőoktatás fejlesztésébe tehát mindenképpen előrelépésként értékelhetjük, de ki kell hangsúlyozni, a támogatás felhasználása önmagában nem feltétlenül előrelépés, azzal érdemben és hosszú távon hasznosítható eredményeket, azáltal pedig kimutatható közvetett hatásokat – hallgatói létszám emelkedése, hallgatói életpálya alakulás stb. – is fontos lenne felmutatni. Rossz példa az olyan fejlesztés, amely fenntartására a hibás tervezés vagy az intézményi preferenciák megváltozása miatt nincs lehetőség, így a projekt eredményei elhalnak, a támogatás felhasználása pedig hosszú távon nem értékelhető eredményesnek. Ezen szempontok vizsgálatához azonban a eltelt idő rövideje miatt nem volt lehetőség a mostani kutatás keretében.

36. táblázat. Hipotézisvizsgálat összefoglalva

Hipotézis	Kutatási eredmény
1) A TÁMOP 4.1. prioritás eredményessége, sikeressége megfelelően jellemezhető a különböző adatbázisokban rendelkezésre álló információk és az aggregált indikátorok alapján.	részben fogadva
2) A TÁMOP 4.1. prioritás keretei között megvalósult beavatkozások hatékonynak tekinthetők.	részben fogadva
3) A TÁMOP 4.1. prioritás intézkedései összességében sikeresnek tekinthetők, ugyanakkor bizonyos célkitűzések esetén nem egyértelmű a siker.	részben fogadva
4) A célcsoportok tekintetében a TÁMOP 4.1. prioritás intézkedései, illetve az ehhez kapcsolódó fejlesztési eredmények szakmai fogadtatása alapvetően pozitív volt.	elfogadva
5) A TÁMOP 4.1. prioritás keretében – kifejezetten a felsőoktatási együttműködési zónákat figyelembe véve – megvalósult projektek, fejlesztések segítségével jelentős előrelépést sikerült elérni.	nem megállapítható / további kutatást és vizsgálatot igényel

Forrás: Saját készítés

4.2 Kulcsmegállapítások

A megvalósuló projektek egységnyi indikátor teljesítésére jutó fajlagos költségei között jelentős eltérések tapasztalhatóak. A hatékonyság alakulásának elemzéséhez kiválasztottuk azokat az indikátorokat, amelyeket érdemes összevetni a támogatási összegekkel, az így képzett hányadosok segítségével összevetettük a különböző projektek hatékonyságát. Ugyanakkor ki kell emelni, hogy számos esetben olyan komplex projektek (pl. TÁMOP 4.1.1

konstrukciók esetén) megvalósítására került sor, amelyeknél a különböző indikátorok és a támogatási összegek teljes körű összevetését nem végezhetjük el a rendelkezésre álló adatok hiányosságai miatt. Ezeknél a projekteknél mélyebb vizsgálatokra lenne szükség a részletes projektköltségvetések elemzésével. Meglátásunk szerint a pályázati dokumentációk adatai jelenleg nem teszik lehetővé az egységnyi indikátor teljesítésére jutó fajlagos költségek könnyű és gyors megállapítását, pedig a projektek költséghatékonyságának megítéléséhez ez a fajta összevetés szükséges lenne.

A vizsgált indikátorok terv és tényértékei alapján elmondható, hogy **a legtöbb esetben az előzetesen tervezett indikátor értékeket sikerült elérniük a pályázóknak a projektek megvalósítása során.** Ugyanakkor vizsgálatunkat nehezítette, hogy számos esetben hiányoztak a hivatalos adatbázisból a számításokhoz szükséges adatok, megfelelő értékek. Továbbá fontos kiemelni, hogy a folyamatban lévő projekteknél még nem állnak rendelkezésre a végleges tényértékek, emiatt nem volt módunk a hatásosságot átfogóan felmérni.

A projektek területi koncentráltsága jelenős mértékben követi a felsőoktatási intézmények koncentrációját az ország területén. Nagyon jelentős szerepet vállaltak a fejlesztési projekteknél a budapesti felsőoktatási intézmények, egyetemek és főiskolák. Ugyanakkor amennyiben a támogatási összegek fajlagos területi eloszlását nézzük, akkor elég erőteljes fejlesztési forrásokhoz jutottak a legjelentősebb vidéki felsőoktatási centrumok.

A projektek megvalósítása során **számos esetben sor került konzorciumi együttműködésre, amely együttműködéseknel a legnagyobb, legjelentősebb felsőoktatási intézmények vállaltak leginkább központi szerepet.** Itt is bár jelentős volt a fővárosi intézmények szerepe, súlya, számos esetben a vidéki intézmények játszottak domináns szerepet, nagyobb és jelentősebb együttműködési hálózat, közösség szerveződött körük, mint a fővárosi intézmények köré. Azon intézmények, amelyek csak önálló projektet valósítottak meg (néhány kivételtől eltekintve, mint pl. a Budapesti Corvinus Egyetem) a kisebb, vidéki főiskolák voltak. A legtöbb együttműködésben a Debreceni Egyetem és a Pécsi Tudományegyetem vett részt konzorciumi tagként vagy főpályázóként.

A projektek (hosszú távú) hatásainak vizsgálatához nem telt el elégséges idő. A legkorábban befejezett pályázatok is kevesebb, mint két éve kerültek lezárásra, a projektek jelentős része jelenleg is folyamatban van és van olyan TÁMOP 4.1-es konstrukció, amely még csak elbírálás alatt áll. Érdemi ágazati hatások vizsgálatára így általában – de főleg az olyan hosszú távon elemezhető területeken, mint a végzetek számának alakulása vagy az életpálya-tervezés – nem nyílik lehetőség. Rövid távú hatások természetesen azonosíthatók és

az uniós források felsőoktatás fejlesztésben betöltött szerepe is megkérdőjelezhetetlen. Így vizsgálataink alapján megállapítható, hogy **az ágazatban hasznosított európai uniós támogatások rövid- és (várhatóan) hosszú távon is éreztetik hatásukat**, felhasználásuk nélkül bizonyosan más pozícióban lennének a hazai felsőoktatási intézmények. Ugyanakkor pár év múlva – amikor valamennyi TÁMOP 4.1-es projekt legalább befejezésre kerül – érdemes lenne egy valóban ex-post kutatás lebonyolítása az eredmények újbóli vizsgálata érdekében.

A projektek bruttó és nettó hatásainak vizsgálata kapcsán megállapítható, **a felsőoktatási intézmények elsősorban pályázati források elérhetősége esetén képesek fejlesztési programok megvalósítására**. A lefolytatott interjúk során az interjúalanyok kiemelték, hogy a legtöbb esetben olyan korábbi tervek megvalósítására és intézményi célok elérésére nyílt lehetőségük, amelyekre a megelőző időszakban éppen a forráshiány miatt nem volt mód. A felsőoktatásban az uniós támogatások bruttó és nettó hatásai kevésbé értelmezhetőek, elkülöníthetőek, mint például a gazdaságfejlesztési pályázatok esetében.

4.3 Javaslatok

A kutatás célja volt továbbá, hogy a felsőoktatási pályázatok átfogó elemzése alapján olyan javaslatokat fogalmazzunk meg, melyek előremutatóan hasznosíthatóak a 2014 és 2020 között kiírásra kerülő konstrukciók megvalósítása és lebonyolítása esetében. Mind az intézményrendszer, mind a kedvezményezettek oldaláról törekedtünk a tapasztalatok feltérképezésére és a fejlesztendő területek azonosítására. A projektek megvalósítása során – elsősorban a három kiemelten vizsgált konstrukció alapján – alapvetően kedvező tapasztalatok halmozódtak fel, de több olyan problémás területet is azonosítottunk, amelyek átgondolt és jól előkészített módon a jövőben kezelhetővé és kiküszöbölhetővé válhatnak. E területekkel kapcsolatban a kutatásunk keretében megfogalmazott legfontosabb javaslataink az alábbiak.

A kiírásra kerülő pályázatok összetettségét érdemes az átfogó célok szerint kialakítani. Míg a központi, ágazati fejlesztéshez illeszkedő intézményi konstrukciók esetében időben és forrásban is nagyobb projektekre van szükség a hatékony és hatásos megvalósítás érdekében, addig az elsősorban intézményi fejlesztési célokat szolgáló pályázatokat érdemes célzottan, kisebb fejlesztési célokra megjelentetni. Így elkerülhető, hogy a kedvezményezettek túlvállalják magukat és egyes résztevékenységeket ne megfelelően valósítsanak meg.

Ágazati és intézményi projektek egymásra épülése esetén elengedhetetlen a megfelelő időbeli ütemezés, a központi fejlesztések időben történő megvalósítása. A részletesen vizsgált TÁMOP 4.1.3-08-as központi fejlesztéseket célzó kiemelt projekt, illetve az arra épülő TÁMOP 4.1.1-08-as intézményi szintű konstrukció esetében visszatérő probléma volt, hogy hiába igyekeztek a kedvezményezettek a központi fejlesztésekhez kapcsolódni, a kiemelt projekttel lényegében párhuzamosan haladtak az intézményi pályázatok, sőt esetenként meg is előzték azt. Emiatt a projektek hosszú távú hasznossága és a fejlesztések hasznosíthatósága korántsem úgy alakul, mint ha az intézményi projektek megfelelően illeszthetők lettek volna a központi kiírásokhoz.

Az eredmények fenntartásában érdekeltté kell tenni a kedvezményezetteket. Ezt el lehet érni akár kötelezettség, törvényi szabályozás megteremtésével vagy ágazati-intézményi egymásra épülés esetén központi koordináció mentén megvalósított intézményi projekt lebonyolítással és a fenntartási kötelezettségek nyomon követésével. Mindenképpen el kell kerülni, hogy olyan fejlesztéseket finanszírozzanak uniós forrásokból, amelyek a későbbiekben ágazati stratégia- vagy intézményi működési változások kihasználatlanná, illetve az elmaradó továbbfejlesztések miatt elavulttá válnak.

Az indikátorok az uniós forrásfelhasználás értékelésének kulcsfontosságú mutatói, ezért mind meghatározásukkor, mind a költséghatékonyság megítélése szempontjából körültekintően kell eljárni. Sok esetben problémát jelentett a monitoring mutatók értékelése során, hogy azonos tartalmú indikátorokat különböző néven jelentetnek meg az egyes kiírásokban, de még a hozzá rendelt mértékegység is különbözött néhány esetben. Javasolt ezért a támogatási ciklus elején olyan kulcs indikátorok meghatározása, amelyek visszatérően megjelennek a hasonló tartalmú és célú pályázatokban, ezáltal a ciklus során megvalósult projektek teljesítménye aggregálható és könnyebben összehasonlíthatóvá válik. Emellett javasolt az indikátorok részletesebb definiálása és pályázati útmutatókba történő kifejtése a félreértelmezések elkerülése érdekében.

További problémaként jelentkezett, hogy a projektek hatékonyságának vizsgálata keretében egységnyi indikátor teljesítésére jutó fajlagos indikátor költségeket terveztünk számítani és összevetni, azonban a rendelkezésre álló adatok alapján ezt csak kompromisszumok megkötése árán tudtuk véghezvinni. **A pályázatok összehasonlítását sokkal inkább támogatná, ha akár a pályázati anyagban, akár a megvalósítás során előállna olyan kimutatás, hogy egységnyi indikátor teljesítésére mekkora támogatási összeget fordítottak a kedvezményezettek.** Ezért célszerű lenne már a benyújtáskor erre vonatkozó adatokat kérni a pályázóktól – TÁMOP-4.2-es kiírás esetében volt ilyen irányú

törekvés, de megvalósítása nem volt sikeres. E nélkül a támogatások felhasználásának és hasznosításának értékelése kevésbé lehet megalapozott és teljes körű.

A kontinuitás jegyében szükséges akár több pályázati cikluson is átívelő, egymásra épülő, hasonló pályázati kiírások megjelentetése. A kedvezményezettek a fejlesztések érdemi folytatását csak újabb plusz források bevonásával tudják megvalósítani, így a hosszú távú hatások elérése és a rövid távú eredmények fenntartása érdekében elengedhetetlen, hogy újabb és újabb pályázatokon való indulásra nyíljon lehetőségük.

FELHASZNÁLT IRODALOM

EU-s és hazai jogszabályok, irányelvek, állásfoglalások

2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról

A felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény (2008. január 1-jétől hatályos változat)

A Magyar Köztársaság kormányának stratégiája az egész életen át tartó tanulásról (2005)

A magyar Oktatási Minisztérium beszámolója a Tanács és Bizottság 2006. évi közös időközi jelentéséhez az EU oktatási és képzési munkaprogramjának megvalósításáról (2005)

A Tanács és a Bizottság 2006. évi közös időközi jelentése az Oktatás és Képzés 2010 munkaprogram megvalósításában elért haladásról (2006/C 79/01)

Európai Bizottság (2007): Lisszaboni Stratégia

http://ec.europa.eu/magyarország/news/current_issues/20070831_lisszaboni_strategia_hu.htm (A letöltés dátuma: 2013. 04. 26.)

Európai Bizottság (2010a): BIZOTTSÁGI SZOLGÁLATI MUNKADOKUMENTUM, A lisszaboni stratégiát értékelő dokumentum, Brüsszel

Európai Bizottság (2010b): EURÓPA 2020 Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája /* COM/2010/2020 végleges */, <http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?val=509103:cs&lang=en&list=523616:cs,517395:cs,512865:cs,509103:cs,557446:cs,&pos=4&page=2&nbl=15&pgs=10&hwords=Europe%202020~&checktexte=checkbox&visu=> (letöltés dátuma: 2013. 04. 27.)

Európai Bizottság (2010c) Investing in Europe's future, Fifth Report on Economic, Social and Territorial Cohesion. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg. p. 304.

Európai Bizottság (2011a): Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, a Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának, Az európai felsőoktatási rendszerek által az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés terén tett hozzájárulás növelése, Brüsszel.

Európai Bizottság (2011b): Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy - European Regional Development Fund and Cohesion Fund – Concepts and Recommendations. The Programming Period 2014-2020. Guidance document. European

Commission Directorate-General, Regional Policy, Policy Development, Evaluation, Brüsszel.

Európai Parlament (2000): Lisbon European Council 23 and 24 March 2000, Presidency Conclusions, http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm# (A letöltés dátuma: 2013. 05. 12).

Európai Parlament (2005): Az Európai Parlament állásfoglalása a Lisszaboni Stratégia féléves felülvizsgálatáról, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2005-0069+0+DOC+XML+V0//HU> (A letöltés dátuma: 2013. 04. 26.)

Nemzetgazdasági Minisztérium (2010): Összhangban Európával: az EU2020 Stratégia Nemzeti Akcióprogram 2008–2010 http://www.nfu.hu/download/14351/NAP_final-20081117.pdf (A letöltés dátuma: 2013. 06. 24.)

Nemzeti Erőforrás Minisztérium honlapja

- Az egész életen át tartó tanulás (2006) <http://www.nefmi.gov.hu/europai-unio-oktatas/egesz-eleten-at-tarto/egesz-eleten-at-tarto-090803-2> (A letöltés dátuma: 2013. 04. 27.)
- Az Európai Képesítési Keretrendszerrel (EKKR) (2009) <http://www.nefmi.gov.hu/europai-unio-oktatas/europai-kepesitesi/europai-kepesitesi> (A letöltés dátuma: 2013. 04. 27)
- Magyarország és az EKKR, Az Országos Képesítési Keretrendszerrel kidolgozása és bevezetése (2009) <http://www.nefmi.gov.hu/europai-unio-oktatas/orszagos-kepesitesi/magyarorszag-ekkr> (A letöltés dátuma: 2013. 04. 27)
- Oktatás és Képzés 2010 – EU oktatási munkaprogram (2007) <http://www.nefmi.gov.hu/europai-unio-oktatas/oktatas-kepzes-2010/oktatas-kepzes-2010-eu> (A letöltés dátuma: 2013. 04. 27)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2008a): Tervezési útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program A felsőoktatási szolgáltatások rendszer szintű fejlesztése című kiemelt projekt tervezési felhívásához (Kódszám: TÁMOP 4.1.3/08/01)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2008b): Tervezési útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Minőségfejlesztés a felsőoktatásban című tervezési felhívásához (Kódszám: TÁMOP 4.1.4/08/1)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2008c): Pályázati Útmutató a Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban című pályázati kiíráshoz.

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2008d): Pályázati Útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program Tananyagfejlesztés és tartalomfejlesztés különös tekintettel a matematikai, természettudományi, műszaki és informatikai (MTMI) képzésekre című pályázati felhíváshoz.

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2008e): Pályázati Útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program Képzők képzése, különös tekintettel a matematikai, természettudományi, műszaki és informatikai (MTMI) képzésekre és azok fejlesztésére című pályázati felhíváshoz.

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2009a): Pályázati útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban című pályázati felhívásához (Kódszám: TÁMOP-4.1.1-08/2/KMR)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2009b): Pályázati útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program Tananyagfejlesztés és tartalomfejlesztés különös tekintettel a matematikai, természettudományi, műszaki és informatikai (MTMI) képzésekre című pályázati felhívásához (Kódszám: TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2009c): Pályázati útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program Pedagógusképzést segítő szolgáltató-és kutatóhálózatok kialakítása című pályázati felhívásához (Kódszám: TÁMOP-4.1.2-08/2/B/KMR)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2009d): Pályázati útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program Képzők képzése, különös tekintettel a matematikai, természettudományi, műszaki és informatikai (MTMI) képzésekre és azok fejlesztésére című pályázati felhívásához (Kódszám: TÁMOP-4.1.2-08/2/C/KMR)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2009e): *Pályázati útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program Pedagógusképzést segítő szolgáltató-és kutatóhálózatok kialakítása című pályázati felhívásához* (Kódszám: TÁMOP-4.1.2-08/1/B)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2010): Pályázati útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program Képzés- és tartalomfejlesztés, különös tekintettel a hiányszakmák, új szakmák igényeihez kapcsolódó képzésekre és azok fejlesztésére című pályázati felhívásához (Kódszám: TÁMOP-4.1.2.A/2-10/1)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2011a): Pályázati útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program Képzés- és tartalomfejlesztés, képzők képzése, különös tekintettel a matematikai, természettudományi, műszaki és informatikai képzésekre és azok fejlesztésére c. pályázati felhívásához (Kódszám: TÁMOP-4.1.2.A/1-11/1)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2011b): Kiemelt projekt útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program Felsőoktatási szolgáltatások rendszerszintű fejlesztése, 2. ütem című kiemelt projekt részletes projektjavaslat felhívásához (Kódszám: TÁMOP-4.1.3-11/1)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2012a): Pályázati útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program Regionális és ágazati felsőoktatási együttműködés támogatása, vidéki felsőoktatási integráció elősegítése című pályázati felhívásához (Kódszám: TÁMOP-4.1.1-C-12/1/KONV)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2012b): Pályázati útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program Roma szakkollégiumok támogatása című pályázati felhívásához (Kódszám: TÁMOP-4.1.1.D-12/1/KMR)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2012c): Pályázati útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program Idegen nyelvi képzési rendszer fejlesztése a felsőoktatásban című pályázati felhívásához (Kódszám: TÁMOP-4.1.2-D-12/1/KONV)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2013a): Pályázati útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program Sport a felsőoktatásban című pályázati felhívásához (Kódszám: TÁMOP-4.1.2-E-13/1/KONV)

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség (2013b): Pályázati útmutató a Társadalmi Megújulás Operatív Program Pedagógusképzést segítő szolgáltató és kutatóhálózatok továbbfejlesztése és kiszélesítése című pályázati felhívásához (Kódszám: TÁMOP-4.1.2.B.2.-13/1)

Tudományos, szakmai könyvek, folyóiratok, elemzések

Antal T. (2011): TÁMOP pályázati lehetőségek a szak- és felnőttképzés területén. Felnőttképzés, 9. évf., 3. sz., p. 11–12.

Bachtler, J. – Wren, C. (2006): Introduction. Evaluation of European Union Cohesion Policy: Research Questions and Policy Challenges. – Regional Studies, Vol. 40., №. 2., pp. 143–153.

Batterbury, S. C. E. (2006): Evaluation Concept and Methods. Principles and Purposes of European Union Cohesion Policy Evaluation. – Regional Studies, Vol. 40., №. 2., pp. 179–188.

Barakonyi K. (2004): Rendszerváltás a felsőoktatásban, Akadémiai Kiadó.

Borka M. – Horváth T. – Simon I. (2011): AVIR tanulmánykötet – Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban, Educatio Nonprofit Kft.,
http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR_strat_gondolk_tanulm Kotet/AVIR_Tanulmanykotet_TELJES.pdf (A letöltés dátuma: 2013. 08. 03.)

BME (2011): *A Regionális Pedagógusképzési Szolgáltató és Kutatóközpontok eredményei*, Országos Regiszter (a BEM által rendelkezésünkre bocsájtott anyag).

Evalsed (2012): The resource for the evaluation of Socio-Economic Development. (http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/guide2012_evalsed.pdf) (A letöltés dátuma: 2012. 12. 02.)

Érpek (2011): TÁMOP-4.1.2-08/1/B-2009-0002: *Regionális Pedagógiai Kutató- és Szolgáltató Központ kialakítása pedagógusképző intézmények együttműködésére (RPKSZK)* című projekt zárása az EKF-en, Sajtóanyag, http://epednet.ektf.hu/files/upload/tamop_4.1.2_b_sajtoanyag_2011.10.18..doc (A letöltés dátuma: 2013. 07. 20.)

Expanzió Humán Tanácsadás (2011): Értékelő jelentés Nemzeti Fejlesztési Ügynökség számára „a TÁMOP 4.1.3 konstrukcióinak elemzése” témában. www.nfu.hu/download/39886/Értékelő_%20jelentés_TÁMOP_4.1.3.pdf (A letöltés dátuma: 2013. 07. 20.)

Guide (2003): The evaluation of socio-economic development. The Guide. H. n., Tavistock Institute.

Hétfa Kutatóintézet – Revita Alapítvány (2013): A felsőoktatást célzó programok értékelése. http://www.nfu.hu/a_felsooktatast_celzo_programok_ertekelese (A letöltés dátuma: 2013. 07. 20.)

Kaposi J. (2011): Az oktatáskutatás és -fejlesztés irányai és a TÁMOP-projektek K+F területei az OFI-ban. Új Pedagógiai Szemle, 61. évf., 10. sz., pp. 2–4.

Kok, Wim (2004): Szembenézni a kihívással, A növekedés és foglalkoztatás Lisszaboni Stratégiája, European Communities, Belgium.

László Gy. (2010): A KKK-rendszer és az OKKR viszonya. TÁMOP-4.1.3-08/1-2008-004. A felsőoktatási szolgáltatások rendszerszintű fejlesztése. In: Iskolakultúra, 5-6. sz., 204-230.o.

Lóránd B. (2009): Konvergencia és fejlesztéspolitika az Európai Unióban és Magyarországon. A területi differenciáltságot befolyásoló hazai fejlesztéspolitika értékelése az I. Nemzeti Fejlesztési Terv pályázati forrásainak allokációja alapján. Doktori disszertáció. PTE KTK Regionális Gazdaságtan és Politika Doktori Iskola, Pécs.

Nagy S. Gy. (2008): Az európai uniós támogatások hatékonyságának mérése – Hatékonyság és hatásosság az európai uniós támogatások felhasználásánál 2004 és 2006 között Magyarországon az első Nemzeti Fejlesztési Terv keretében, Doktori disszertáció. BCE Nemzetközi Kapcsolatok Multidiszciplináris Doktori Iskola, Budapest.

Rechnitzer J. – Lados M. (2004): A területi stratégiáktól a monitoringig. Módszertan, gyakorlati praktikumok. Budapest–Pécs, Dialóg Campus Kiadó.

Szabóné Dr. Berki Éva (2010): A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem innovációja a szakmai pedagógusképzésben, Szakképzési Szemle, XXVI. évfolyam, 2010/2.

Társadalmi Infrastruktúra Operatív Program

<http://www.nfu.hu/download/44026/tiop%202011.pdf> (A letöltés dátuma: 2013. 06. 24.)

Társadalmi Megújulás Operatív Program

<http://www.nfu.hu/download/44025/tamop%202011.pdf> (A letöltés dátuma: 2013. 06. 24.)

Új Magyarország Fejlesztési Terv http://www.nfu.hu/download/479/UMFT_HU_NSRK-hun_Accepted.pdf (A letöltés dátuma: 2013. 06. 24.)

Új Széchenyi Terv http://www.mnvzrt.hu/data/cms576186/Uj_Szechenyi_Terv.pdf (A letöltés dátuma: 2013. 06. 24.)

Working Document №. 1 (2006): The New Programming Period 2007–2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Ex ante Evaluation. European Commission, Directorate General Regional Policy.

Working Document №. 2 (2006): The New Programming Period 2007–2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Monitoring and Evaluation Indicators. European Commission, Directorate General Regional Policy.

Working Document №. 5 (2006): The New Programming Period 2007–2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Evaluation during the Programming Period. European Commission, Directorate General Regional Policy.

Interjúk

1. fókuszcsoportos interjú (2013. 07. 04.) résztvevői:

- Dr. Benedek András – szakmai vezető, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem,
- Dr. Falus Iván – szakmai vezető, Eszterházy Károly Főiskola,
- Dr. Veressné Gönczi Ibolya – munkacsoport vezető, Debreceni Egyetem.

2. fókuszcsoportos interjú (2013. 07. 10.) résztvevői:

- Dr. Iker János – projektmenedzser, Nyugat-magyarországi Egyetem,
- Dr. Kovács Mónika – projektmenedzser, Eötvös Loránd Tudományegyetem,
- Dr. Varga Zsuzsanna – projektmenedzser, Szegedi Tudományegyetem.

3. fókuszcsoportos interjú (2013. 07. 15.) résztvevői:

- András Mónika – igazgató, Budapesti Corvinus Egyetem Karrier Iroda,

- Pór Dorottya – osztályvezető, Eötvös Loránd Tudományegyetem Minőségbiztosítási Osztály,
- Sipos Norbert – elemző és DPR felelős, Pécsi Tudományegyetem és Eötvös József Főiskola,
- Szabó Imre – igazgató, Budapesti Műszaki és Gazdálkodástudományi Egyetem Diákközpont.

4. fókuszcsoportos interjú (2013. 07. 15.) résztvevői:

- Ahmed Vivien – kontroller, Miskolci Egyetem,
- Papp Attila – projektvezető, Debreceni Egyetem.

Mélyinterjúk:

- Budai József – projektmenedzser, Educatio nonprofit Kft.
- Kis Veronika – konstrukciófelelős, ESZA Nonprofit Kft.
- Kovács Zsolt – projektmenedzser, Széchenyi István Egyetem
- Németh Antal – szakmai vezető, Educatio nonprofit Kft.
- Siptár Miklós – projektmenedzser, Pécsi Tudományegyetem
- Such Ildikó - irodavezető, Budapesti Corvinus Egyetem Kontrolling Iroda

MELLÉKLETEK

1. Melléklet: TÁMOP 4.1. pályázati konstrukciók és specifikus céljaik

TÁMOP-4.1.1-08/1 és TÁMOP-4.1.1-08/2/KMR Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban

A támogatás a magyarországi felsőfokú oktatás egyik legfontosabb strukturális hiányosságát igyekszik kiküszöbölni, miszerint a munkaerő-piaci elvárások nem épülnek be a felsőoktatási intézmények által nyújtott képzések rendszerébe. A hazai felsőoktatási intézmények akkor lehetnek versenyképesek, ha a legújabb információs és kommunikációs technológia (IKT)-alapú szolgáltatásokat megfelelően alkalmazzák, ebből kifolyólag a projekt kiemelt célja olyan szervezeti, irányítási módszerek, nyilvántartási és folyamatkövetési rendszerek kifejlesztésének támogatása, amelyek segítik az intézményeket és (leendő) hallgatóikat a gyorsan változó munkaerő-piaci kereslet megismerésében, azokhoz való alkalmazkodásban. Része a Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR) kialakítása és fejlesztése, amely tájékoztatja a leendő hallgatókat az egyes intézmények képzéseinek elvégzése utáni elhelyezkedési lehetőségeikről, segíti az ágazati stratégiaalkotást, az intézmények pedig folyamatos visszajelzést kapnak képzéseikkel kapcsolatban. További cél az intézményi szolgáltatások fejlesztése, amely magába foglalja mind az akadémiai jellegű prioritások, mind a menedzsment kapacitások, hallgatói szolgáltatások és tehetséggondozás fejlesztését. A pályázat rész céljai közé tartozik még az intézmények és egykori hallgatóik közötti rendszeres és intenzív kapcsolattartás elősegítése, a felsőoktatási intézmények döntéshozatali és menedzsment folyamatainak hatékonyságnövelése, az adatszolgáltatás hatékonyságának növelése, valamint az ott tanuló hallgatók munkaerő-piaci érvényesülésének növelése. A támogatás célja, hogy a hazai felsőoktatási intézmények a fejlesztendő szolgáltatások teljes spektrumával rendelkezzenek, ezért mind a komplex szolgáltatási rendszerek bevezetésére, mind meglévő kezdeményezések fejlesztésére pályázhattak az érdeklődők (NFÜ, 2009a).

TÁMOP-4.1.1.A-10/1/KONV és TÁMOP-4.1.1.A-10/2/KMR Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban

A konstrukció egyik rész célja az intézmények munkaerő-piaci alkalmazkodó-képességének javítása. Olyan szervezeti, irányítási módszerek, nyilvántartási és folyamatkövetési rendszerek

fejlesztését támogatják, amelyek lehetővé teszik a munkaerő-piaci előrejelzések és preferenciák szisztematikus becsatornázását az intézmény döntéshozatali rendszerébe. További cél a felsőoktatás szakember-kibocsátásának munkaerő-piaci igényekkel való összehangolása érdekében a gyakorlati oktatás erősítése, az alapképzés és az osztatlan mesterképzés szakmai gyakorlati feltételrendszerének támogatása. Fenti fejlesztések célcsoportját a szakmai gyakorlatot szervező vállalat, non-profit intézmény vagy költségvetési szerv mentori munkavállalói, szakemberei, a gyakorlatigényes szakokon tanuló hallgatók és a felsőoktatási intézmény munkaerő-piaci kapcsolatokhoz kötődő, fejlesztésekkel kapcsolatos intézményi szolgáltatásban résztvevő munkatársai alkotják. A kiírás további rész célja az intézmények irányítási- és menedzsment-rendszereinek hatékonyságnövelése, továbbá azok rugalmasságának fokozása, informatikai eszközökkel is támogatott korszerűsítése, valamint a felsőoktatási intézmények versenyképességének javítása érdekében kiemelt cél az intézményi szolgáltatások bővítése, megújítása, színvonalának javítása. Ez a szemlélet az oktatás akadémiai jellegű prioritásai mellett a menedzsmentkapacitások, a hallgatói szolgáltatások és a tehetséggondozás fejlesztését hangsúlyozza. Fenti rész célokkal összhangban a kiírás további célja az intézmények nemzetközi versenyképességének javítása is.

TÁMOP 4.1.1.C-12/1/KONV Regionális és ágazati felsőoktatási együttműködés támogatása, vidéki felsőoktatási integráció elősegítése

A támogatás konkrét célja, hogy olyan szolgáltató intézménycsoportok létrehozását segítse elő, amelyek a regionális-térségi munkaerő-piaci igényeket elégítik ki egységes szolgáltatási portfólió kialakításával, valamint a regionális, ágazati kapacitásfejlesztésekhez igazodva. Kiemelt cél az intézményfejlesztés, amelynek keretében megszüntethetők a párhuzamosságok, feltárhatók a szinergiák, hatékony közös (elsősorban műszaki-informatikai) képzések indíthatók, ezáltal pedig növekedhet az intézmények irányítási- és menedzsmentrendszerének hatékonysága, rugalmassága. A képzés munkaerő-piaci igényekkel való összehangolása érdekében kiemelt figyelmet kap a gyakorlati oktatás erősítése, támogatása. A projekt további kiemelt célja a halmozottan hátrányos helyzetű, valamint fogyatékkal élő hallgatók beilleszkedésének elősegítése, tanulmányuk elvégzésének támogatása. Emellett fontos cél a régióbeli felsőoktatási intézmények vonzóbbá tétele a külföldi hallgatók körében és a nemzetközi kapcsolataik bővítése. A rész célok közül kiemelendő a képzések összehangolásának kidolgozása, a munkaerő-piaci szereplőkkel való kapcsolatok javítása, a friss diplomások munkaerő-piaci alkalmasságának segítése, „speciális

mentori, koordinátori és tanácsadói, valamint tréningszolgáltatások fejlesztése a felsőoktatási intézmények és a civil szféra partnerségében”, „regionális szintű és régiókon átnyúló hallgatói- és intézményi szolgáltatások összehangolása” (NFÜ, 2012a, p. 5-6.).

TÁMOP 4.1.1.D-12/2/KONV és TÁMOP-4.1.1.D-12/1/KMR Roma szakkollégiumok támogatása

A projekt célja a felsőoktatási intézményekbe felvételt nyert hátrányos helyzetű, elsősorban roma származású hallgatók számára szakmai kollégiumi működés keretében olyan komplex hallgatói szolgáltatások kifejlesztése és biztosítása, amelyek hozzájárulnak tanulmányaik sikeres befejezésének előmozdításához, a lemorzsolódás csökkentéséhez, kutatási tevékenységekbe történő bevonásukhoz, illetve társadalmi szerepvállalásuk megerősítéséhez. A szolgáltatások magukban foglalják a tehetséggondozást, a tanulás-módszertani és felzárkóztató szolgáltatások biztosítását és fejlesztését (NFÜ, 2012b).

A **TÁMOP-4.1.2-08** konstrukciók közös általános célja összetett és modern felsőoktatási tartalmak, programok, módszerek kifejlesztése és alkalmazása az oktatás területén lezajló gyors változásokhoz való alkalmazkodást elősegítve. Lehetővé teszik, hogy a felsőfokú intézmények felkészüljenek a bolognai folyamatra, az Európai Képesítési Keretrendszerre, az egész életen át tartó tanulás stratégiájából keletkező követelmények teljesítésére. További cél, hogy ezek az intézmények megújítsák és fejlesszék képzési kapacitásaikat új, kompetencia alapú oktatást biztosító pedagógusképzést megvalósítva. Emellett az is a célok között szerepel, hogy horizontális gazdaságfejlesztési eszközökkel hozzájáruljanak „egy-egy régió tudásintenzív iparágának humán erőforrás- illetve tudásigényéhez” (NFÜ, 2009b, 2009c és 2009d).

TÁMOP-4.1.2-08/1/A és TÁMOP-4.1.2-08/2/A/KMR Tananyagfejlesztés és tartalomfejlesztés különös tekintettel a matematikai, természettudományi, műszaki és informatikai (MTMI) képzésekre

A projekt további általános célként tűzte ki azt, hogy a „Lisszaboni Stratégiával összhangban elősegítse a korszerű matematikai, természettudományi, műszaki és informatikai képzési területek fejlesztését”, valamint „korszerű tananyagok, képzési módszerek kidolgozásával és terjesztésével hozzájáruljon az e területeken tanulók és végzettek számarányának növeléséhez” (NFÜ, 2009d, p.4.). Részcéljai a tananyagfejlesztésre és tartalomfejlesztésre

helyezik a hangsúlyt. Ezt elősegíti a képzést támogató speciális tudományos szakadatbázisok beszerzése és továbbfejlesztése; tananyagok és szakirodalmak online elérhetőségének biztosítása, a képzési programok rugalmasabbá tétele, illetve olyan többnyelvű képzések indítása, amelyek illeszkednek a munkaerő-piaci igényekhez (NFÜ, 2009b).

TÁMOP-4.1.2-08/1/B és TÁMOP-4.1.2-08/2/B/KMR Pedagógusképzést segítő szolgáltató-és kutatóhálózatok kialakítása

A pályázat célja, hogy támogassa a „pedagógusképzés tartalmi megújítását, képzők képzését”; „a pedagógusképzést támogató szakmai szolgáltató- és kutatóközpontok kialakítását (...) a felsőoktatásról szóló 2005. évi CXXXIX. törvény 145. paragrafusával összhangban” (NFÜ, 2009c, p.3.).

TÁMOP-4.1.2-08/1/C és TÁMOP-4.1.2-08/2/C/KMR Képzők képzése, különös tekintettel a matematikai, természettudományi, műszaki és informatikai (MTMI) képzésekre és azok fejlesztésére

A TÁMOP 4.1.2-08/2/A/KMR-hez hasonlóan általános céljai közé tartozik a természettudományi területek fejlesztése, népszerűbbé tétele a hallgatók körében. A projekt rész céljai a „felsőoktatásban foglalkoztatott oktatók képzési kompetenciáinak fejlesztése az egyetemi-főiskolai képzés színvonalának emelése, valamint az idegen-nyelvű oktatás elterjedése érdekében” (NFÜ, 2009d, p. 4).

TÁMOP-4.1.2.A/2-10/1 Képzés- és tartalomfejlesztés, különös tekintettel a hiányszakmák, új szakmák igényeihez kapcsolódó képzésekre és azok fejlesztésére

A támogatás alapvető célja, hogy a gazdasági válság által indukált, a munkaadói oldalról felmerült újszerű szakmai ismereteket, átképzési keresletet kielégítse a felsőfokú képzések területén, ezzel is mérsékelve a hiányszakmákat. Ennek értelmében a pályázat rész céljai:

- 1) A képzési kapacitások fejlesztése a felsőfokú végzettséget vagy felsőfokú szakképesítést igénylő hiányszakmákhoz kapcsolódóan,
- 2) az Új Magyarország Fejlesztési Terv, valamint
- 3) a gazdasági válság „végrehajítása kapcsán megjelenő igényeket kielégítő képzések fejlesztése”,
- 4) „a felsőoktatási intézmények és vállalatok közös képzéseinek fejlesztése”,

- 5) „a képzési igények és képzések munka-erőpiaci relevanciájának azonosítása”,
- 6) a képzések oktatás-módszertani megújítása a fenti részcéloknak megfelelően, végül
- 7) az újonnan megjelenő szakmák képzési igényeinek adaptációs környezetének megteremtése a humán erőforrás (oktatók, oktatásszervezők és –segítők) felkészítése révén (NFÜ, 2010, p. 4-5.).

TÁMOP-4.1.2.A/1-11/1 Képzés- és tartalomfejlesztés, képzők képzése, különös tekintettel a matematikai, természettudományi, műszaki és informatikai képzésekre és azok fejlesztésére

A projekt általános célja, hogy a felsőoktatási intézményekben végzett hallgató versenyképes, a gyakorlatban is alkalmazható tudást kapjon, és a képzés alkalmazkodjon a munkaerő-piac elvárásaihoz. A projekt konkrét célja, hogy a felsőoktatási intézmények által nyújtott képzések minőségét, versenyképességét és korszerűségét biztosítsa. A projekt rész céljai, hogy a curriculum felülvizsgálat folyamatos, az abban résztvevők pedig felkészültek legyenek; a képzés szerkezete korszerű, jó minőségű és egymásra épülő legyen; a tananyagfejlesztők felkészültek valamint az elektronikus tananyagok korszerűek és minőségek legyenek; végül, hogy az oktatók magas minőségű oktatási készségekkel rendelkezzenek (NFÜ, 2011a).

TÁMOP 4.1.2.D-12/1/KONV Idegen nyelvi képzési rendszer fejlesztése a felsőoktatásban

Az EU2020 stratégiával összhangban a projekt általános célja a felsőfokú végzettségűek idegen nyelvi tudásának javítása, ezzel javítva az ország versenyképességét és növelve a foglalkoztatottak számát. A támogatás konkrét célja a szaknyelvi képzés és a felsőoktatásban az idegen nyelvi oktatás komplex fejlesztése, amely igazodik a munkaerő-piaci elvárásokhoz, valamint a hallgatók piacképes nyelvtudásának biztosítása és nyelvvizsgához való juttatása. Ennek részeként a projekt elő kívánja mozdítani a szaktárgyak idegen nyelven való oktatását, sajátos és rugalmasabb tanulási és oktatási formák (pl. kiscsoportos oktatás, e-learning, esti képzés) elterjedését, a nyelvtanulás népszerűbbé válását, a nyelvi oktatók módszertani és szakirányú képzési programjának elindulását, a munkaerő-piaci szereplők bevonását a képzésbe (NFÜ, 2012c).

TÁMOP 4.1.2.E-13/1/KONV Sport a felsőoktatásban

A konstrukció általános célja, hogy a jelen kor követelményeinek megfelelően a felsőoktatási intézményekben a felsőoktatási sportot érintő differenciált, összetett felsőoktatási szolgáltatásokat biztosítsanak, aminek kiemelten része a sporttudományi és kapcsolódó alap-

és mesterképzések fejlesztése, bővítése, valamint az intézmények által nyújtott sportszolgáltatások fejlesztése. A projekt a korábban meghirdetett TÁMOP 4.1.1.C-12/1/KONV konstrukció továbbfejlesztésére alapoz. További cél, hogy olyan átképzési formákat alakítsanak ki, amelyek a nemrég bevezetett mindennapos testnevelés szakemberigényét kielégíti. A további részcélok között említhető „a felsőoktatási intézményi hallgatói sportirodák szakmai profiljának bővítése, intézményi beágyazottság növelése... és szolgáltatásfejlesztése”, a felsőoktatási sportszolgáltatásokat igénybe vevő hallgatók számának növelése, az élsportolók számára a kettős karrier életpálya-modell lehetővé tétele, valamint „korszerű népegészségügyi felsőoktatási szakirányú továbbképzési program kialakítása” (NFÜ, 2013a).

TÁMOP-4.1.2.B.2.-13/1 Pedagógusképzést segítő szolgáltató és kutatóhálózatok továbbfejlesztése és kiszélesítése

A konstrukció célja az, hogy a felsőoktatáson belüli pedagógusképzésen keresztül a felsőoktatás minőségének javításához járuljon hozzá. Emellett fontos szempont, hogy a felsőoktatás foglalkoztatásban betöltött szerepe növekedjen. A pedagógusképzésekkel szembeni követelmény, hogy azok megfeleljenek a tudásalapú gazdaság kihívásainak, a valós társadalmi elvárásoknak és a köznevelési rendszer elvárásainak. A konstrukció céljának elérése érdekében a következő részcélok kerültek definiálásra:

1. Országos koordinációs, támogató komponens: Országos kiterjedésű módszertani és képzésfejlesztési fejlesztések implementálásának koordinálása a pedagógusképzés területén, továbbá a fejlesztések illeszkedése a NAT-hoz.
2. Országos módszertani és képzésfejlesztési komponens: országos kiterjedésű módszertani és képzésfejlesztési fejlesztések megvalósítása.
3. Intézményi (konvergencia) komponens: Egy vagy több konvergencia régióra kiterjedő fejlesztések implementálása, konvergencia régióban található felsőoktatási intézmények szervezeti és kapacitás fejlesztése.
4. Hátrányos helyzetű és halmozottan hátrányos helyzetű intézményi gyakorlati (konvergencia) komponens: A pedagógushallgatók szakmai gyakorlatának kiterjesztése a hátrányos vagy halmozottan hátrányos helyzetű tanulókat oktató köznevelési intézményekre (NFÜ, 2013b).

KIEMELT PROJEKTEK

TÁMOP-4.1.3/08/01 A felsőoktatási szolgáltatások rendszer szintű fejlesztése

A kiemelt projekt a felsőfokú intézmények minőségi fejlesztésére helyezi a hangsúlyt, ami az utóbbi években a mennyiségi változások (hallgatói létszám és intézmények megsokszorozódása) miatt háttérbe szorult. Általános céljai 1) a hazai felsőfokú intézmények versenyképességének növelése az Európai Felsőoktatási Térségben, a szerkezeti átalakulások folytatása és elősegítése a képzés és szolgáltatások minőségi fejlesztése révén. 2) „Az intézmények irányítását, stratégiáinak kialakítását és folyamatos nyomon követését támogató korszerű menedzsment rendszerek kiépítése”, valamint 3) „az oktatás, kutatás és innováció hatékonyságának növelése, (...) a TIOP és TÁMOP programokban fejlesztett (...) infrastruktúrák és szolgáltatások menedzsmentjének hatékonyabbá tétele: modern elektronikus információs szolgáltatások fejlesztése, hatékonyabb intézmény-oldali menedzsment, a hallgatók és oktatók térbeli és időbeli mobilitásának támogatása”. Ezek elérése érdekében különböző központi szolgáltatások kialakítása szükséges (Diplomás Pályakövető Rendszer, Adattár Alapú Vezetői Információs Rendszerek, Központi Validációs Rendszerek, Országos Képesítési Keretrendszer - OKKR felsőoktatási szintjeinek kidolgozása, információs és kommunikációs technológia szolgáltatás-fejlesztés), amely révén egységes és integrált információ-bázis alakul ki. Ezáltal a döntéshozatal megalapozottabbá, az intézmények működése hatékonyabbá válhat; a képzés és munkaerő-piaci igényeket jobban össze lehet hangolni, „a különböző tudások, kompetenciák megfeleltethetővé válnak az adott képzési és minőségi követelményekkel, valamint az Európai Képesítési Keretrendszerrel”. Ezek mellett kiemelt cél az intézmények saját igényeinek megfelelő információs rendszer kiépítése és üzemeltetése, valamint a meglévő K+F rendszer minőségének javítása és szolgáltatási körének bővítése (NFÜ, 2008a. pp. 3–5).

TÁMOP-4.1.3-11/1 Felsőoktatási szolgáltatások rendszerszintű fejlesztése, 2. ütem

A támogatás célja a TÁMOP 4.1.3/08/01 eredményeinek bővítése, integrált továbbfejlesztése és alkalmazása. A projekt konkrét célja a fentebb említett központi szolgáltatások, keretrendszerek és új fejlesztések összekapcsolása révén integrált és teljes körű információs bázis biztosítása a felsőfokú intézmények számára, illetve az előző projekt során kifejlesztett módszertanok implementációja. Kiemelt projektként ellátja a TÁMOP-4.1.1/08/1, TÁMOP 4.1.1/08/2/KMR és a TÁMOP-4.1.1.A-10/1/KONV, TÁMOP-4.1.1.A-10/2/KMR nyílt pályázatokban támogatott intézményi fejlesztések szakmai támogatását, szakmai értékelését

és a szakmai minimumok teljesítésének koordinációját. További rész cél a Központi Diplomás Pályakövető Rendszer olyan irányú továbbfejlesztése, ami az összes felsőoktatási képzési rendszert (PhD, felsőfokú szakképzést, szakirányú továbbképzést is) felöleli, valamint szélesebb, objektív adatkörre épít, a szociális dimenziót is méri. A központi és intézményi információs rendszerek adatkör bővítés révén történő fejlesztése is kiemelt feladat, amely a felsőoktatás működésére vonatkozó naprakész adatokat szolgáltat és lehetővé teszi az EU2020 stratégia nyomon követését. Végül, a projekt az OKKR 2013. december 31-ig történő bevezetésének szakmai támogatását emeli ki részcélként (NFÜ, 2011b).

TÁMOP-4.1.4/08/1 Minőségfejlesztés a felsőoktatásban

A projekt a 21. század azon kihívására kíván válaszolni, hogy a felsőoktatás az akadémiai szerepkörből kilépve egyre inkább a gazdasági igények felé orientálódjon, és gazdasági szereplővé váljon. Ehhez szükséges az értéknövelés, amihez elengedhetetlen a folyamatos minőségfejlesztés. A támogatás kiemelt célja, hogy a versenyképesség növelése érdekében elősegítse a minőségirányítási rendszer bevezetését és alkalmazását a felsőoktatási intézményekben, amelyek illeszkednek a nemzetközi szabványos minőségbiztosítási rendszerekhez. A projekt legfontosabb részcéljai, hogy a minőségbiztosítás területén a nemzetközi kapcsolatokat fejlesszék és megtartsák, az egységes európai uniós standardokat, eljárásokat és irányvonalakat adaptálják, szakmai együttműködést alakítsanak ki a szakmai szervezetekkel, egységes és koherens ágazati minőségpolitikát dolgozzanak ki, a minőségfejlesztési folyamatokat informatikailag támogassák, képzéseket indítsanak ezzel kapcsolatban, nyomon kövessék a felsőoktatási intézményekben működő rendszereket, valamint megalapozzák a fenntartható fejlődést, minőségkultúra feltételrendszerét. (NFÜ, 2008b)

2. Melléklet: A TÁMOP-4.1.2-08/B elemzés online kérdőíve

A TÁMOP 4.1.2 projektben részesülő pedagógusok tapasztalatai a pedagógusképzésről

A kérdőív kitöltése 5-10 percet vesz igénybe. Köszönjük közreműködését!

Általános információk a résztvevőről:

1. Életkor

–25 év

26–30 év

31–40 év

41 év–

2. Mikor szerezte meg diplomáját?

1–2 éve

3–4 éve

5 vagy több éve

Még folyamatban

3. Jelenleg melyik régióban dolgozik?

Közép-Magyarország

Észak-Magyarország

Közép-Dunántúl

Nyugat-Dunántúl

Dél-Dunántúl

Észak-Alföld

Dél-Alföld

Egyik sem, mégpedig:

4. Melyik pedagógusképző központ projektjében vett részt?

Nyugat-Magyarországi Egyetem Pedagógusképző Központ

Dél-dunántúli Regionális Pedagógusképzési Szolgáltató- és Kutatóközpont

RE-PE-T-HA Regionális Pedagógusképző és -továbbképző hálózat és adatbázis az Észak-Alföldi Régióban

Észak-Magyarországi Pedagógusképzési Kutatóközpont

A Közép-Dunántúli Régió pedagógusképzését segítő szolgáltató és kutatóhálózat

SZTE

PPKE BTK Tanárképző Intézet

Pedagógusképzési hálózat Közép-Magyarországon

BME A szakmai pedagógusképzést segítő szolgáltató és kutatóhálózat

A képzésről alkotott véleménnyel kapcsolatos kérdések:

5. Kérjük, 1–6-os skálán értékelje, hogy mennyire volt elégedett a szervezéssel (jelentkezés módja és menete, tájékoztatás) (1 – egyáltalán nem, 2 – nem, 3 – inkább nem, 4 – inkább igen, 5 – igen, 6 – teljes mértékben elégedett).

6. A szervezéssel kapcsolatosan felmerülő problémák természete, részletezése:

7. Észrevétel, javaslat a szervezéssel kapcsolatban:

8. Kérjük, 1–6-ig értékelje, hogy mennyire volt elégedett a lebonyolítással (helyszín és időpont; előadók felkészültsége és segítőkészsége) (1 – egyáltalán nem, 6 – teljes mértékben elégedett).

9. A lebonyolítással kapcsolatosan felmerülő problémák természete, részletezése:

10. Észrevétel, javaslat a lebonyolítással kapcsolatban:

11. Kérjük, 1–6-os skálán értékelje, hogy mennyire találta hasznosnak a pedagógusképzést szakmai szempontból (1 – egyáltalán nem volt hasznos, 6 – teljes mértékben az volt).

12. A szakmai szempontból felmerülő problémák természete, részletezése:

13. Észrevétel, javaslat a szakmaisággal kapcsolatban:

14. Mennyire tudja hasznosítani az ott szerzett tapasztalatokat a mindennapi életben, munkahelyén?

1 – egyáltalán nem, 6 – nagyon sok területen

15. Pedagóguspályán dolgozik jelenleg?

Igen (kérem ugorjon a 17-es kérdésre)

Nem

16. Ha nem pedagógusként dolgozik, akkor mi a jelenlegi foglalkozása?

17. A pedagógusképzés idején milyen területen dolgozott?

Pedagóguspályán, teljes munkaidőben

Pedagóguspályán, részmunkaidőben

Egyéb, más területen, mégpedig (teljes vagy részmunkaidőben):

Nem dolgoztam

18. Ha a pedagógusképzés idején nem dolgozott, a képzés mennyiben segítette elő elhelyezkedését?

Nagyban elősegítette

Elősegítette

Inkább elősegítette

Nem segítette elő

Inkább hátráltatta

19. Részt vett volna-e hasonló képzésen, ha Önnek kellett volna finanszírozni a részvételt?

Igen

Valószínűleg igen

Valószínűleg nem

Nem

20. Ön szerint támogatta-e volna munkaadója hasonló képzésen való részvételét, ha nem támogatásból, hanem saját forrásból kellett volna finanszíroznia?

Igen

Valószínűleg igen

Valószínűleg nem

Nem

Nem tudom megítélni

21. Tervezi, hogy a jövőben is részt vesz hasonló képzésben?

Igen, akár önerőből is

Igen, de nem önerőből

Nem

Nem tudom

21. Összességében mennyire volt elégedett a pedagógusképzéssel?

1- teljes mértékben 6–egyáltalán nem

22. Egyéb észrevétel, javaslat a pedagógusképzéssel kapcsolatban

3. Melléklet: Adatelemzés melléklete

37. táblázat. Intézmények által megvalósított projektek darabszáma

Intézmények	DB
Debreceni Egyetem	30
Pécsi Tudományegyetem	24
Pannon Egyetem	22
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem	19
Eötvös Loránd Tudományegyetem	19
Szegedi Tudományegyetem	19
Eszterházy Károly Főiskola	16
Nyugat Magyarországi Egyetem	16
Miskolci Egyetem	15
Semmelweis Egyetem	14
Széchenyi István Egyetem	14
Szent István Egyetem	11
Typotex Elektronikus Kiadó Kft.	10
Budapesti Corvinus Egyetem	9
Kecskeméti Főiskola	9
Nyíregyházi Főiskola	9
Óbudai Egyetem	9
Dunaújvárosi Főiskola	8
Edutus Főiskola	8
Kaposvári Egyetem	8
Budapesti Gazdasági Főiskola	6
Károly Róbert Főiskola	6
Szolnoki Főiskola	6
NORDEX Kulturális és Kereskedelmi Kft.	4
Universitas-Győr Alapítvány	4
Eötvös József Főiskola	3
Gábor Dénes Főiskola	3
Medicina Könyvkiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság	3
Panem Kft.	3
Pázmány Péter Katolikus Egyetem	3
Budapest Kommunikációs és Üzleti Főiskola	2
Ecotech Közép-Európai Technológiai és Innovációs Nonprofit Közhasznú Zrt.	2
Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.	2
IBS Management Közhasznú Nonprofit Kft.	2
INNOCENTER Innovációs Központ Kft.	2
Kodolányi János Főiskola	2
LSI Informatikai Oktatóközpont Alapítvány	2
Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt.	2
Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet	2
Universitas-Szeged Szolgáltató Nonprofit Közhasznú Kft.	2
AIPA Alföldi Iparfejlesztési Nonprofit Közhasznú Kft. (AIPA)	1
Általános Vállalkozási Főiskola	1
Andrássy Gyula Budapesti Német Nyelvű Egyetem	1
Apor Vilmos Katolikus Főiskola	1
Balassi Kiadó Kft.	1
Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola	1
Debreceni Református Hittudományi Egyetem	1
Digitális Pedagógiai-szakmai Szolgáltató Intézet	1

DUNAFERR a Magyarországi Kohómérnök-képzésért Alapítvány	1
ELTE TTK Hallgatói Alapítvány	1
Epilepsziás Betegekért Alapítvány	1
Gabonakutató Közhasznú Nonprofit Kft.	1
Gál Ferenc Főiskola	1
Gondolat Kiadói Kör Kft.	1
Gödöllői Egyetem Volt Diákjainak Baráti Köre	1
Görögkatolikus Egyetemi és Főiskolai Kollégium Cigány Szakkollégium	1
Győri Egyetemért Közhasznú Egyesület	1
Hilscher Rezső Szociálpolitikai Egyesület	1
Jelenkutató Alapítvány	1
Jezsuita Roma Kollégium és Szakkollégium	1
Károli Gáspár Református Egyetem	1
Közoktatási Vezetők Képzéséért Oktatási és Nevelésfejlesztési Alapítvány	1
Magyar Képzőművészeti Egyetem	1
Magyar Tudományos Akadémia Atommagkutató Intézete	1
Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Intézet	1
Magyarországi Evangélikus Egyház	1
MELLearn-Felsőoktatási Hálózat az életén át tartó tanulásért Egyesület	1
Moholy-Nagy Művészeti Egyetem	1
Nemzetközi Lean Sigma Szövetség	1
Nemzeti Információs Infrastruktúra Fejlesztési Intézet	1
Nemzeti Közszoigálati Egyetem	1
Oktatási Hivatal	1
ONTOLOGIC Közhasznú Nonprofit Zrt.	1
Pannon Novum Nyugat-Dunántúli Regionális Innovációs Nonprofit Kft.	1
Practing Alapítvány	1
PROMPT-G Számítástechnikai Oktatóközpont Kft.	1
PROMPT-H Számítástechnikai Oktatási, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.	1
Szabad Iskoláért Alapítvány	1
Szegedi Keresztény Roma Szakkollégium	1
Szoigálatástudományi Módszertani Központ Alapítvány	1
Tomori Pál Főiskola	1
Tudományos Ismeretterjesztő Társulat Veszprém Megyei Vajda Péter Egyesülete	1
Veszprémi Érseki Hittudományi Főiskola	1
Wesley János Lelkészképző Főiskola	1
Zsigmond Király Főiskola	1

Forrás: OH adatok alapján saját szerkesztés.